



Dipartimento  
di Impresa e Management

Cattedra di Gestione del Prodotto e della Marca

# How to Get Away With Corona Virus: i Processi di Corporate Social Responsibility Nella Pandemia.

Prof. Marco Francesco Mazzù

---

RELATORE

Prof.ssa Carmela Donato

---

CORRELATORE

Lucrezia Moscioni

706661

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

## ***Sommario***

<i>Introduzione</i> .....	4
<i>Capitolo 1: La risposta dell'economia al Covid-19</i> .....	6
L'impatto del Covid-19 sul general sentiment e le performance di mercato.....	6
Shopper impact on consumption and shopping habits .....	12
E-commerce momentum and shift online .....	16
Le aspettative degli stakeholder nei confronti dei brand. ....	20
Il ruolo dei brand: dal bisogno di sicurezza alla realizzazione del sé.....	28
<i>Capitolo 2: La Corporate Social Responsibility nella letteratura</i> .....	39
La Corporate Social Responsibility: concetti e pratiche. ....	39
Limitazioni ed implementazioni della piramide di Carroll.....	46
I benefici di una strategia di Corporate Social Responsibility .....	50
Gli effetti della Corporate Social Responsibility sulla Corporate Reputation. ....	53
L'influenza degli stakeholder nelle strategie di CSR.....	59
Le variabili che influenzano la CSR: il ruolo del fit tra l'azienda e la causa. ....	61
Le possibili iniziative di Corporate Social Responsibility. ....	66
Gli estremi della CSR: dallo scetticismo alla gratitudine.....	78
<i>Capitolo 3: Analisi del modello di ricerca</i> .....	83
L'obiettivo di analisi ed il background teorico.....	83
Metodologia di ricerca. ....	89
Risultati .....	95
Discussione generale ed implicazioni manageriali. ....	98
Limitazioni e suggerimenti per ricerche future.....	100

*Appendici*..... 101

**Appendice A: Stimoli Pre-Test**..... 101

**Appendice B: Stimoli Main Test**..... 102

**Appendice C: Output SPSS**..... 104

## ***Introduzione.***

Lo scopo di questo lavoro di tesi si può intendere finalizzato all'esplorazione ed analisi dei processi della *Corporate Social Responsibility* immerse nel contesto della "nuova normalità" imposta dalla recente pandemia di Covid-19 che rappresenterà un evento che vivrà a lungo nella memoria storica della nostra società.

Oltre ad avere inestimabili conseguenze dal punto di vista sociale, quest'evento ha imposto ai mercati un cambiamento radicale, che ha investito, seppur in maniera differente, tutti i settori dell'economia.

Molte aziende hanno quindi ritenuto necessario modificare le loro strategie di marketing e le loro comunicazioni, mettendo sul campo una serie di iniziative di *Corporate Social Responsibility* al fine di dare il loro contributo in una tale situazione di emergenza.

Infatti, sebbene molte di queste azioni non possano avere un immediato riscontro dal punto di vista dei consumi, possono invece avere un forte impatto sui comportamenti di *advocacy* da parte dei consumatori andando ad influenzare in maniera significativa la performance nel lungo periodo.

L'obiettivo del presente elaborato di tesi è quello di analizzare le differenti iniziative di *Corporate Social Responsibility* sul *Positive Word of Mouth* e gli *Advocacy Behavior* dei consumatori in questo peculiare contesto economico e sociale. In particolare, si intende testare l'influenza diverse tipologie di iniziative sociali in combinazione con la tipologia di bene sottostante l'iniziativa.

Al fine di garantire un'adeguata contestualizzazione e struttura teorica dell'elaborato, esso sarà sostanzialmente suddiviso in tre parti.

Nel primo capitolo, ad una premessa introduttiva, seguirà un'analisi delle conseguenze economiche della pandemia, con particolare attenzione alle aspettative riposte nelle aziende da parte della società e la conseguente risposta messa in atto dai brand.

Nel secondo capitolo, verrà affrontato il tema della *Corporate Social Responsibility* attraverso una disamina della letteratura comprensiva di tutti gli aspetti fondanti che lo definiscono e determinano: una volta definiti i vari concetti che ruotano intorno alla CSR, saranno illustrati i diversi contesti d'applicazione e le variabili che ne determinano la complessità.

Nel terzo ed ultimo capitolo si affronterà la coerente finalizzazione del presente lavoro: sarà esposta un'indagine quantitativa, frutto di studio sperimentale, atta ad analizzare e comprendere possibili

pattern di variabili e modelli che potrebbero influenzare il WOM e gli *Advocacy Behavior*, nell'attuale contesto sociale ed economico. A coronamento dei *findings*, verranno infine proposte diverse implicazioni manageriali e *future research*.

## ***Capitolo 1: La risposta dell'economia al Covid-19.***

### ***L'impatto del Covid-19 sul general sentiment e le performance di mercato.***

La recente pandemia di Covid-19, come altri eventi che hanno avuto un impatto a livello planetario, ha mutato repentinamente il modo in cui vediamo il mondo ed il modo in cui pensiamo, ma soprattutto il modo in cui conduciamo la nostra esistenza.

Nonostante la tragedia umana delle vite perse, delle famiglie distrutte e delle comunità segnate, i cambiamenti economici e sociali causati dai blocchi obbligati dalla pandemia, costituiranno un'eredità culturale che vivrà a lungo nei nostri ricordi ed in quelli delle generazioni future. Il dolore è personale, emotivo, psicologico, sociale, economico e culturale e segnerà in maniera indelebile la nostra storia.

Per molti aspetti, possiamo identificare l'attuale emergenza sanitaria, con quello che Taleb nel 2008 chiama un "*Black Swan Event*", un evento scioccante che cambia il mondo.

Taleb analizza all'interno del suo lavoro diversi eventi del passato, come ad esempio l'11 settembre, sottolineando che la risposta umana a questa tipologia di shock tende a muoversi verso una predizione critica inversa: le comunità sconvolte da questo genere di eventi li razionalizzano quasi immediatamente, riflettendo su come potessero essere previsti ed evitati<sup>1</sup>.

Si ritiene che l'impatto del Covid-19 sull'economia globale non abbia precedenti dalla Grande Depressione degli anni '30<sup>2</sup>, pertanto rappresenta uno dei cambiamenti ambientali più significativi nella storia del marketing moderno, avendo un profondo impatto sulla *Corporate Social Responsibility*, sull'etica del consumatore e sull'andamento generale dei mercati.

L'emergenza sanitaria ha inizio in Italia il 21 febbraio 2020 con la rilevazione dei primi casi a Codogno. Alcune misure di sicurezza vengono adottate già dal 24 febbraio con l'imposizione di

---

<sup>1</sup> Taleb, N. (2008). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. London: Penguin. Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of management Review*, 11(3), 601–617.

<sup>2</sup> Euronews (2020), 'COVID-19: World economy in 2020 to suffer worst year since 1930s Great Depression, says IMF', accessible at: <https://www.euronews.com/2020/04/14/watch-live-international-monetary-fund-gives-world-economic-outlook-briefing-on-covid-19>, accessed 06 May, 2020.

limitazione a parte delle attività economiche. Il virus ha un'espansione così rapida da convincere il Governo, prima della necessità della chiusura delle regioni più colpite, Lombardia e Veneto, ed in seguito alla misura del *lockdown* totale per tutto il Paese l'11 Marzo, data in cui L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) dichiara lo stato di pandemia globale.

L'impatto dell'emergenza sanitaria appare chiaro sin da subito, infatti gli effetti delle chiusure e del distanziamento sociale sull'economia si manifestano già nel breve termine.

La pandemia ha portato con sé un enorme impatto sulla vita e la quotidianità di tutta la popolazione in termini di emozioni, abitudini e comportamenti con l'ulteriore complicazione di una situazione in continuo mutamento.

Rispetto all'inizio della crisi, la consapevolezza per la situazione di emergenza è emersa negli italiani in un momento successivo. Secondo Nielsen il livello di preoccupazione ha toccato la metà della popolazione solo a partire dalla settimana tra il 9 ed il 15 marzo, in corrispondenza con la chiusura totale del Paese, raggiungendo il massimo picco del 73% nella settimana immediatamente successiva<sup>3</sup>.

Come è possibile osservare nel grafico che segue, il timore ha coinvolto diversi livelli che si muovono dalla preoccupazione per sé stessi e la propria comunità locale, fino ad un livello globale, il quale, nel mese di aprile, ha raggiunto picchi dell'88%.

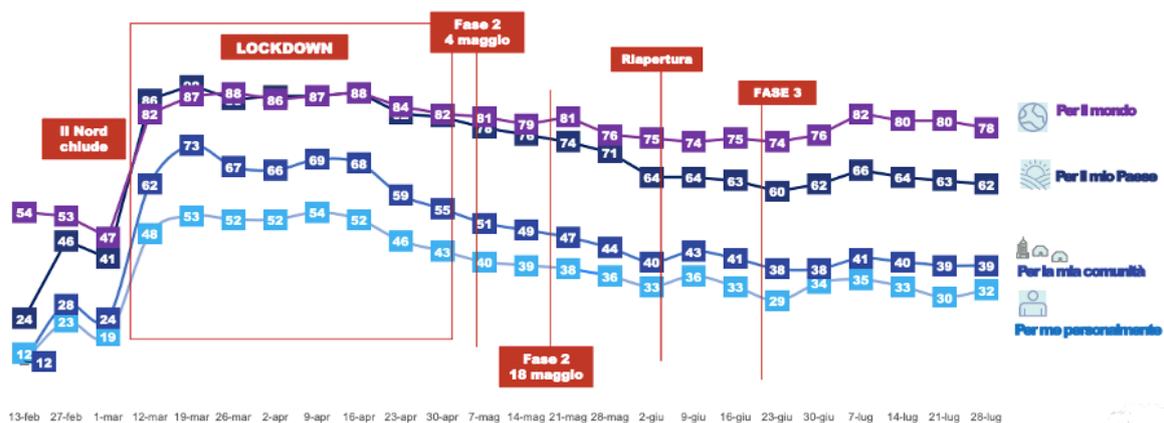


Grafico 1. Livelli di preoccupazione in Italia, Periodo di riferimento: 13 febbraio–28 luglio, Nielsen

<sup>3</sup> Nielsen, Weekly Sentiment Survey Covid-19 (2.000 interviews).

Un dato interessante, è quello che riguarda le motivazioni intrinseche della preoccupazione. Infatti, se in una prima fase ha coinvolto esclusivamente la situazione sanitaria ed il timore per il contagio, con il passare del tempo è emerso il timore per la situazione economica del Paese.

Nelle prime rilevazioni effettuate da Ipsos<sup>4</sup>, il 77% degli intervistati si dichiarava più preoccupato per il contagio per sé o per un familiare, mentre solo il 16% per la perdita di reddito e di lavoro. Già all'alba della fase due, nell'ultima settimana di aprile, gli italiani si dichiaravano per il 49% più preoccupati per la propria situazione finanziaria.

La quasi totalità della popolazione, l'89% di essa, ha dichiarato di aver dovuto cambiare le proprie abitudini durante il periodo di *lockdown* a causa del distanziamento sociale<sup>5</sup>. Una delle cause principali è indubbiamente l'obbligo di trascorrere la propria giornata in casa, un tempo dilatato che si è cercato di occupare attraverso la ridefinizione della propria quotidianità.

Sono cambiate per questo le attività con cui gli italiani hanno impegnato le proprie giornate: il 45% ha incrementato il tempo trascorso in cucina, il 53% ha aumentato il tempo dedicato all'igiene della propria casa, il 12% si è dedicato allo sport; andando così a modificare le proprie abitudini di acquisto come potremmo osservare in seguito<sup>6</sup>.

Il cambiamento non ha però coinvolto solo le abitudini commerciali, ma ha portato anche alla riscoperta di alcuni valori della società: senso di responsabilità, solidarietà e prossimità.

Prossimità intesa sia come riscoperta dei punti vendita locali, sia come possibilità di ricevere i prodotti necessari direttamente a casa grazie all'esplosione delle consegne a domicilio.

L'aspetto se possibile ancor più interessante è la correlazione con il dato demografico. Il 64% degli intervistati ha dichiarato di aver avuto la possibilità, grazie all'emergenza sanitaria di riscoprire i *local shop*, con picchi del 75% nella Generazione Z; mentre del 63% che dichiara di aver scoperto servizi di prossimità come la consegna a domicilio, la percentuale più alta, ovvero il 73%, appartiene ai *Baby Boomer*. Di conseguenza, si può dedurre che i più giovani a causa delle restrizioni abbiano potuto approcciare ai piccoli business locali, mentre i più adulti abbiano scoperto nuove possibilità di acquisto<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Ipsos, Italiani e Coronavirus (1000 interviews,18+), Marzo 2020

<sup>5</sup> Ipsos, Italiani e Coronavirus (1000 interviews,18+)

<sup>6</sup> IRI, Shopper research at week 1 after Lockdown

<sup>7</sup> Tradelab, L'Italia nel tempo sospeso (1.000 interviews, 18-65 yo, 7/9 Mar, 28/30 Mar)

Il digitale ha avuto un'accelerazione mai sperimentata, traducendosi in nuove opportunità di business ed un accesso di comunicazione diretta con una nuova fetta della popolazione.

Come è possibile osservare nel grafico infatti, in Italia, più che in altri Paesi, si è osservato uno *shift* dai punti vendita fisici all'online.



Grafico 2. Online Purchase, Periodo di riferimento 12-14 marzo, Ipsos

Durante tale periodo di incertezza, si è riscoperta l'importanza della fiducia. Per questa ragione l'esploratività ha lasciato spazio all'abitudine. Infatti, l'88%<sup>8</sup> degli intervistati ha deciso di affidarsi ai brand conosciuti piuttosto che provarne di nuovi.

Il 57% ha dichiarato di aver ridotto gli acquisti non necessari al fine di preservare le proprie finanze. L'emergenza sanitaria ha avuto un impatto così rilevante da influenzare tutte le fasi della *customer journey* fino ai metodi di pagamento: il 44% dei consumatori ha deciso di utilizzare pagamenti alternativi al fine di evitare i contanti, considerati possibili mezzi di contagio.

Durante le prime fasi del *lockdown* in Italia, la Cina viveva già le fasi successive della pandemia, per queste ragioni è stata spesso presa come esempio sugli sviluppi della stessa. Non è possibile però fare

<sup>8</sup> Survey on Covid-19(400 interviews, Women, 18-65 yo, 14-16 Mar)

paragoni riguardo i trend dei consumi, infatti non stupisce che alla riapertura delle attività commerciali, il *flagship store* di Hermes abbia guadagnato 2.7 milioni di dollari<sup>9</sup> in un unico giorno.

In Italia, invece, le attività più agognate sono state quelle correlate al recupero dell'elemento della socialità, come cene al ristorante, incontri con gli amici piuttosto che tornare a fare acquisti.

Il fashion ha subito un calo di interesse che ha investito tutti e cinque i principali mercati europei: Germania, Spagna, Regno Unito, Italia e Francia come è possibile osservare nel grafico che segue.

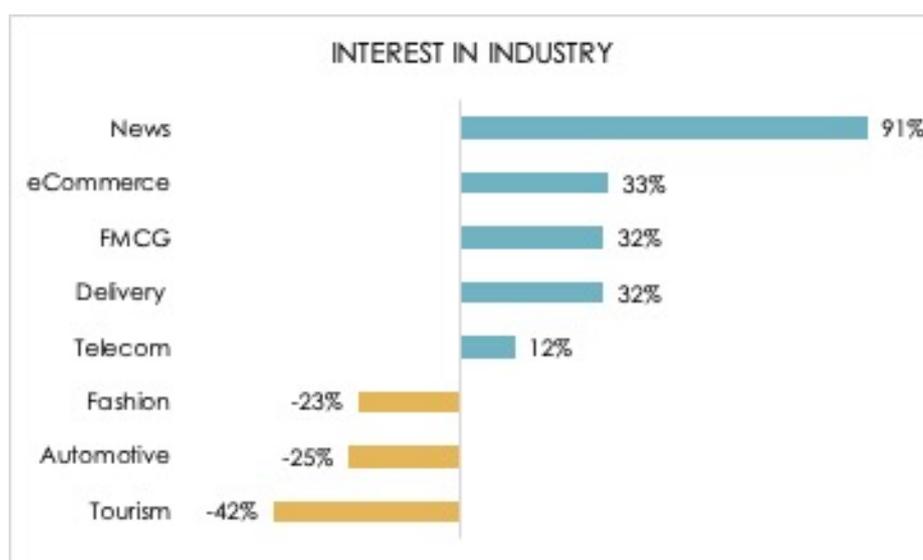


Grafico 3. Interest in industries, Periodo di riferimento: 1 marzo-20 aprile, Reply

L'Italia però, in quanto centro del mercato della moda, è stata colpita duramente, registrando un calo di interesse sostanziale del 49% se paragonata ad esempio al Regno Unito (-29%) e Francia (-16%)<sup>10</sup>.

Le aziende del *fast fashion* e del lusso hanno dovuto e devono tuttora affrontare una perdita di interesse, causata soprattutto dallo spostamento della domanda verso i beni necessari.

Le conseguenze della pandemia, dal punto di vista economico, si prevede saranno peggiori di quelle dovute alla crisi del 2008. L'Istat stima una marcata contrazione del PIL nel 2020 con una perdita del 8,3% ed una parziale ripresa nel 2021, con un rialzo del 4,6%<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> <https://www.corriere.it>; Coronavirus, Hermès riapre a Canton: 2,5 milioni di euro in un giorno ed è già «revenge spending»

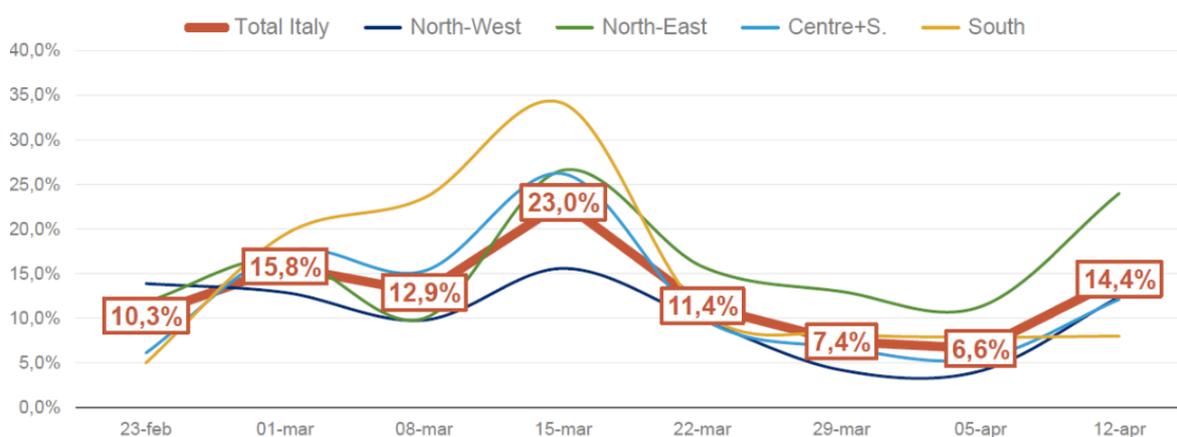
<sup>10</sup> <https://www.reply.com/it/covid-19-fashion-industry>

<sup>11</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/istat-stima-pil-il-2020-83percento-2021-46percento-caduta-consumi-famiglie-ADKvyEW>

In questo contesto si aspetta che i consumi siano ridotti circa del 10%, con un'inflazione del -0,4% per la prima volta in contrazione dopo anni.

Non tutti i settori hanno subito conseguenze negative, il mercato dei *fast moving consumer good* è stato protagonista di una crescita importante. Osservando i dati corrispondenti alle prime fasi del *lockdown*, possiamo notare una crescita immediata dovuta al timore delle persone di non riuscire a reperire successivamente i beni necessari.

FMCG (10.901 stores – Stable Sample)  
Value %Chg vs. Year Ago – Week ending April, 12



Source: IRI Infoscan Census. Hypermarkets + Supermarkets + Small Self Service + Drugstore + Discount

Grafico 4. FMCG value %, Periodo di riferimento: 23 febbraio-12 aprile, IRI

Osservando il grafico, risulta curioso come nonostante il Nord fosse l'area del Paese più colpita, è stato il Sud a registrare il tasso di crescita più alto.

Considerando lo stesso dato suddiviso per canali, possiamo confermare quanto detto precedentemente, ovvero una riscoperta dei punti vendita di prossimità.

Il brand svolge un ruolo chiave nella scelta del consumatore. Contrariamente al trend degli ultimi anni dove piccoli brand hanno registrato incrementi notevoli, durante questo periodo di emergenza ci si è affidati maggiormente ai grandi *player*.

Al contempo, si riscoprono le *private label* grazie all'elevata competitività nei prezzi offerti.

## Shopper impact on consumption and shopping habits

Come accennato precedentemente l'89% degli italiani ha cambiato le proprie abitudini in termini di consumo ed esperienza nella propria quotidianità sin dall'inizio del *lockdown*.

Abitudini che oltre a coinvolgere il contesto sociale, per ovvi motivi, hanno modificato radicalmente l'approccio ai consumi e al punto vendita. Vista la chiusura di qualsiasi esercizio economico, la grande distribuzione risulta un'importante fonte di dati.

A partire dalla settimana 10, la prima del *lockdown*, abbiamo apprezzato alcuni cambiamenti sostanziali nell'approcciare alla spesa da parte dei consumatori italiani, in parte imputabili alle norme imposte per il distanziamento sociale e alla limitazione degli spostamenti.

Il traffico all'interno dei punti vendita, indicato in verde nel grafico, è diminuito sensibilmente.

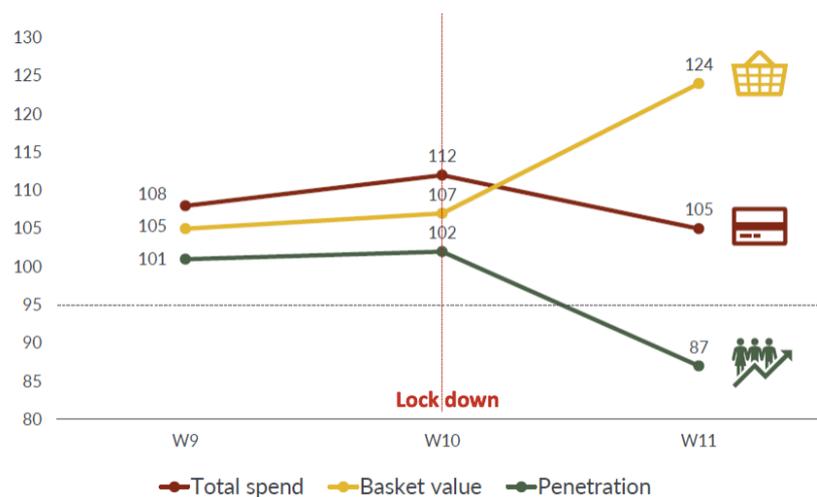


Grafico 5. Change in purchasing behaviour, GFK

La spesa che veniva considerata come un momento di condivisione familiare, è andata trasformandosi in un momento individuale. Il valore medio dello scontrino è aumentato sensibilmente. Le ragioni sono imputabili a due motivazioni: innanzitutto le famiglie hanno la necessità di effettuare più acquisti possibili in una sola volta e non vi sono possibilità di consumare pasti fuori casa.

Si è ridotto il tempo speso all'interno degli *shop*, come è diminuito il tempo di fronte agli scaffali. In maniera proporzionale, si riducono gli acquisti di impulso che si sono trasformati in acquisti sempre più pianificati.

Per evitare assembramenti i consumatori hanno modificato anche il momento riservato alla spesa, il venerdì è divenuto il giorno della settimana dedicato agli acquisti in sostituzione al sabato.

Durante il *lockdown* abbiamo riscontrato anche un cambiamento nella tipologia di consumatore all'interno dei supermercati: si è registrato un numero decisamente più elevato di uomini rispetto alle donne. Secondo i dati registrati da GFK durante marzo, primo mese del *lockdown*, le donne si sono dichiarate più spaventate rispetto agli uomini. Il 50% delle intervistate avevano ridotto il proprio shopping già nel periodo precedente al *lockdown* ed il 41% delle donne ha affermato di temere il contagio (+17% rispetto agli uomini).

La presenza di un consumatore maschile all'interno dei punti vendita, fa sì che siano aumentati gli acquisti pianificati. Inoltre, tendenzialmente gli uomini sono più sensibili al prezzo rispetto alle donne, dunque si affidano di più alle *private label*.

I prodotti acquistati maggiormente durante l'emergenza hanno risentito tendenzialmente di tre effetti:

- 1. Effetto stock.** Vi è stata un iniziale corsa ai supermercati per il timore di non essere in grado di reperire i beni di prima necessità, a seguito della chiusura dei principali esercizi commerciali. Sono stati principalmente acquistati: pane, caffè, pasta e riso. Il settore del non *food* è stato in forte sofferenza, in crescita solo i prodotti di carta per la casa;
- 2. Prodotti legati all'igiene.** Un secondo trend è tutto quello che riguarda la prevenzione, tutti i prodotti relativi alla pulizia degli ambienti ed alla loro disinfezione, collegati ai nuovi gesti ed abitudini nate in conseguenza all'emergenza sanitaria.
- 3. Prodotti legati allo svago.** Alcuni di questi sono stati inizialmente imputati all'effetto stock come farina, uova e lieviti. In un secondo momento sono divenuti invece propri delle attività casalinghe : molte persone hanno infatti speso un tempo maggiore in cucina. Si è anche avuta un'esplosione di prodotti indulgenti legati allo svago: snack, alcolici e dolci<sup>12</sup>.

Proponendo invece un approccio per canale, abbiamo potuto osservare un cambiamento con l'evolvere delle fasi della pandemia stessa: con l'inizio della fase uno vi è stata una preferenza per gli

---

<sup>12</sup> Nielsen, Market\*Track, Iper+Super+Liberi Servizi+Discount+Specialisti Drug. Vendite a valore per categoria nella settimana 13 del 2020 vs. la stessa settimana del 2019. | sell out ranking

ipermercati, a causa del sopra citato effetto stock. Successivamente, con l'impossibilità di allontanarsi dal proprio domicilio, sono stati prediletti i punti vendita locali<sup>13</sup>.

Inoltre, sono stati favoriti i negozi che davano la possibilità di effettuare in un'unica spedizione tutti gli acquisti necessari, hanno dunque subito un calo tutti i punti vendita specializzati, caratterizzati da un assortimento molto profondo ma non ampio.

La paura del contagio ed il timore di luoghi affollati, ha reso il consumatore molto più propenso all'acquisto online. Categorie come quelle delle derrate e dell'*home care*, non molto sviluppate, hanno sostituito l'abbigliamento e la tecnologia.

Anche il consumatore online è cambiato. Durante la fase uno della pandemia è divenuto sempre meno esigente, disposto a virare i propri acquisti su prodotti sostitutivi a causa delle numerose richieste e delle lunghe attese per riuscire a finalizzare il proprio ordine, spesso con tempi di consegna maggiori rispetto al solito.

Uno shopper che ha sviluppato una nuova fiducia nel canale online. L'emergenza ha infatti permesso di oltrepassare una delle principali barriere all'*e-commerce*, ovvero il timore di affidarsi a metodi differenti di pagamento, complice anche una maggiore paura verso i contanti, considerati un possibile veicolo per il virus.

L'e-commerce però, non si è rivelato totalmente pronto a sostituirsi al canale fisico e servire un numero così elevato di persone: per queste ragioni anche i maggiori *player* online hanno dovuto correre ai ripari. Ad esempio, Cortilia, società specializzata nella consegna di prodotti agricoli a domicilio, ha deciso di porre alcune limitazioni alle consegne come l'importo massimo per i prodotti acquistati ed una limitazione sulla frequenza degli ordini, per permettersi di mantenere un livello di servizio adeguato ai propri standard.

Lo stesso Amazon ha mostrato un'interfaccia differente mirata a scoraggiare l'acquisto di prodotti non necessari. In un primo momento la limitazione ha coinvolto la possibilità di ordinare determinati prodotti non considerati di sostentamento; successivamente sull'homepage sono stati posizionati in primo piano tutti quei servizi che non necessitano l'acquisto di un prodotto fisico: Amazon prime, gli e-book ed i videogiochi. Sono stati inoltre ridotti sensibilmente gli *adv* e cancellati gli *Amazon Prime Days* proprio per scoraggiare i consumi. Inoltre, sembrerebbe aver over-stimato tutte le tempistiche

---

<sup>13</sup> Gfk Consumer Panel

per le spedizioni: sebbene molte di esse fossero superiori al mese, sono stati poi rispettati i canonici tempi di consegna tipici del colosso americano<sup>14</sup>.

Se molti si sono concentrati nel potenziare l'online, sono nati al contempo numerosi sistemi di facilitazione per i negozi fisici, come ad esempio l'applicazione "Dove Fila" una app che permette di verificare la fila presente fuori dal locale.

Il canale selettivo ha dovuto invece fare i conti con l'impossibilità di mantenere, durante la fase uno, i propri punti vendita fisici aperti. Per queste ragioni hanno dovuto implementare e sviluppare il canale online dovendo inoltre pensare strategie di differenziazione.

La spedizione gratuita, percepita già dal consumatore con una caratteristica necessaria della propria *shopping experience online*, durante il periodo del *lockdown* è diventata una vera e propria necessità.

Inoltre, i principali *retailer* del canale selettivo, noti per basare la propria differenziazione sull'esperienza d'acquisto e la presenza del personale, hanno provato a spostare tali *point of difference* online. Sephora, ad esempio, ha deciso di creare una apposita sezione nel proprio sito online, per poter prenotare una consulenza con una *beauty advisor*, in grado di consigliare il cliente anche a distanza.

---

<sup>14</sup> <https://www.ilpost.it/2020/04/20/amazon-comprare-meno-cose/>

## *E-commerce momentum and shift online*

Negli ultimi cinque anni abbiamo assistito ad una crescita del volume di affari dell'e-commerce in Italia, fino a raggiungere un giro di affari complessivo di circa 32 miliardi con una crescita del 15%.

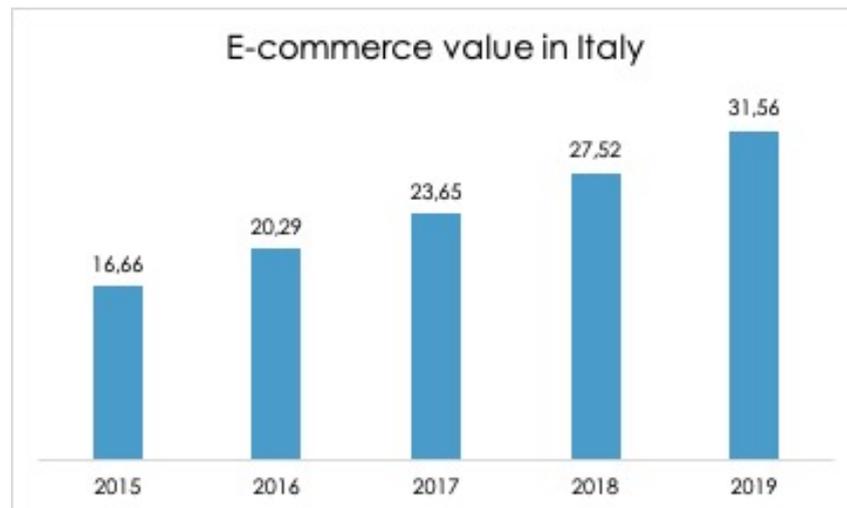


Grafico 6. E-commerce value, Osservatorio Politecnico

Secondo uno studio dell'osservatorio del Politecnico di Milano, il 2020 non vede un futuro così roseo per l'online: basti pensare che il mercato dei viaggi rappresenta un terzo del valore totale a cui si aggiunge un 10% imputabile al fashion, due dei settori che, come visto precedentemente hanno subito un forte calo d'interesse da parte del consumatore.

Il mercato dei *fast moving consumer good*, che è ancora una volta la fonte principale dei dati rilevabili durante il periodo di *lockdown*, mostra come il valore delle transazioni online ha raggiunto tassi di crescita del 300%.



Grafico 7. FMCG online purchase, Nielsen

Grande incremento anche del *click and collect*, che ha riscontrato una crescita del 446% arrivando a pesare dal 10% al 15%, coadiuvato anche dalle difficoltà riscontrate dai consumatori nell'effettuare la propria spesa online, per il sovraffollamento dei siti e-commerce<sup>15</sup>.

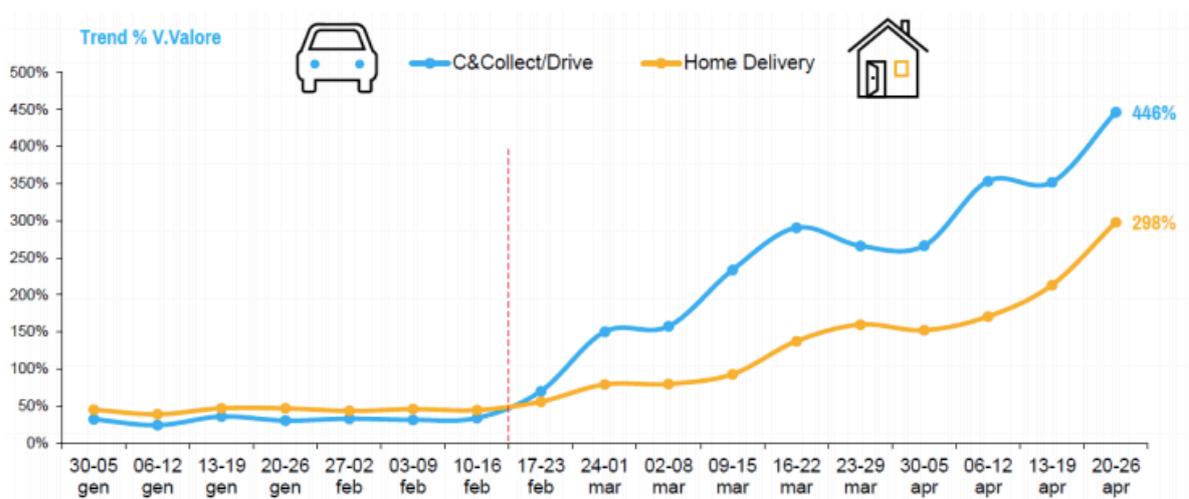


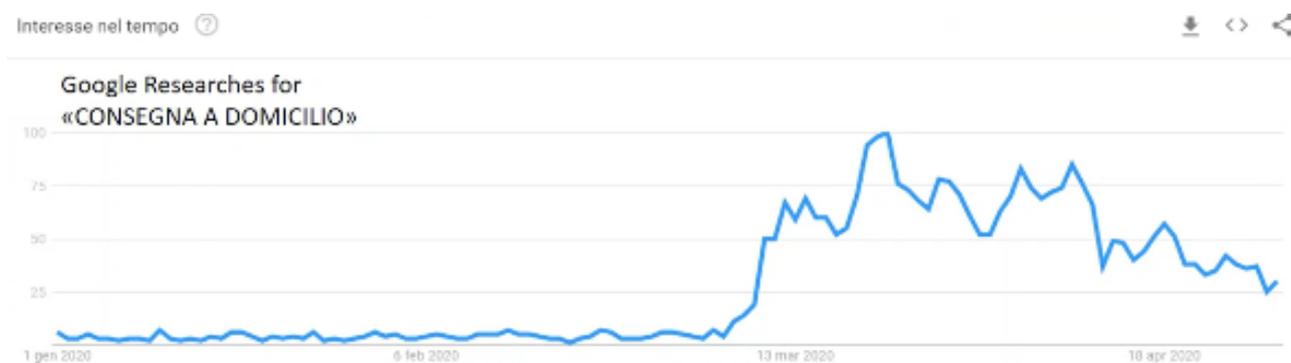
Grafico 8. Click & Collect value, Periodo di riferimento: 5 gennaio-26 aprile, Nielsen

Anche nel mercato selettivo viene riscontrata un'ingente crescita del canale digitale, con un incremento del 365% che a livello di valore non è stata in grado di compensare la perdita del 90% registrata nel canale fisico.

<sup>15</sup> Nielsen Ecommerce Tracking

Nonostante un primo rallentamento dovuto all'eccessivo numero di richieste, l'*home delivery* ha rappresentato in ogni caso, uno dei maggiori trend durante l'emergenza sanitaria.

Come dimostra il grafico inerente alle ricerche Google che hanno avuto come oggetto le parole: "consegna a domicilio", possiamo infatti osservare una crescita esponenziale in corrispondenza della data dell'inizio del *lockdown*.



**Grafico 9. Google Trends: Consegne a domicilio, Periodo di riferimento 1 gennaio-10 aprile**

L'*home delivery* ha rappresentato uno strumento utilizzato sia da coloro i quali hanno fondato il i propri affari sull'e-commerce, sia da coloro i quali non lo hanno come *core-business*.

Molto interessante, ad esempio, l'iniziativa messa in atto da alcuni saloni di parrucchieri che hanno deciso di spedire a casa kit personalizzati di colorazione alle proprie clienti a seguito di una consulenza personalizzata, per mantenere vivo il rapporto con i propri consumatori.

Moltissimi business locali hanno colto l'occasione, sfruttando la difficoltà dei grandi marchi della grande distribuzione organizzata (GDO) di non riuscire a fare fronte a tutti gli ordini pervenuti. Un esempio è quello dell'Orto di Jack<sup>16</sup>, che da fornitore ortofrutticolo per ristoranti, ha trasformato il suo business in *delivery* a privati, arrivando in poco tempo a circa 200 consegne al giorno a Milano e *hinterland*.

<sup>16</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/consegna-domicilio-botteghe-riscossa-ADybVnG>

In questo contesto di shift dal fisico al digitale sono nate nuove possibilità di business. Alcuni esempi sono rappresentati da collaborazioni come quella di Carrefour e ePrice. Grazie a questa partnership viene lanciato gli “Essenziali”, il kit che comprende una serie di beni di prima necessità<sup>17</sup>.

In questo modo Carrefour ha potuto esternalizzare la consegna a terzi risparmiando sulle spese di spedizione, mentre ePrice si è aperto al business del *food* che fino a quel momento non era stato testato.

Zalando, invece, si affida al modello Farfetch per supportare i piccoli retailer. Offre la propria piattaforma e le proprie competenze a negozi locali che non hanno il proprio e-commerce, riuscendo così ad avere un assortimento quanto più ampio e profondo, mentre il retailer si affida ad un business collaudato per un primo approccio al mondo online.

---

<sup>17</sup> <https://www.dissapore.com/notizie/carrefour-e-eprice-lanciano-gli-essenziali-kit-preconfezionati-di-beni-alimentari-di-prima-necessita/>

## ***Le aspettative degli stakeholder nei confronti dei brand.***

Per comprendere in maniera adeguata il contesto all'interno del quale si svolgerà l'analisi proposta, appare utile effettuare una disamina riguardo il ruolo attribuito alle aziende ed ai brand secondo la società.

Infatti, in questo contesto di emergenza incerto ed insidioso, *stakeholder* quali cittadini, consumatori e lavoratori hanno riposto un numero sempre più elevato di aspettative nelle aziende.

La fiducia nei confronti di un brand e la sua reputazione, hanno da sempre rappresentato un elemento chiave e distintivo nelle decisioni di acquisto dei consumatori ed assumono oggi un ruolo, se possibile, ancora più rilevante e complesso da gestire.

Secondo una ricerca svolta da Edelman<sup>18</sup>, società di consulenza leader in materia di pubbliche relazioni e marketing, i brand hanno innanzitutto una responsabilità intrinseca nei confronti dei propri dipendenti e della comunità all'interno della quale svolgono la propria attività.

Il 78% degli intervistati ha dichiarato che i business hanno la responsabilità di assicurare un'adeguata protezione ai loro dipendenti all'interno degli spazi di lavoro, al fine di evitare il diffondersi del virus all'interno della comunità, inoltre il 63% di essi aggiunge che vorrebbe ricevere informazioni riguardo il virus giornalmente da parte del proprio datore di lavoro.

L'indagine svolta in 12 Paesi online (Brasile, Canada, Cina, Francia, Germania, India, Italia, Giappone, S. Africa, S. Corea, U.K e U.S.A), ha coinvolto 12 mila rispondenti con lo scopo di indagare ed individuare le aspettative dei soggetti interessati nei confronti dei brand.

È stato riconosciuto a questi ultimi un ruolo critico nella lotta alla pandemia: in particolare il 62% dei rispondenti ha dichiarato che la propria nazione non può affrontare le sfide causate dal virus senza un intervento incisivo da parte delle aziende, con il 55% di essi convinti che le imprese abbiano fornito una risposta più rapida ed incisiva alla pandemia rispetto ai Governi.

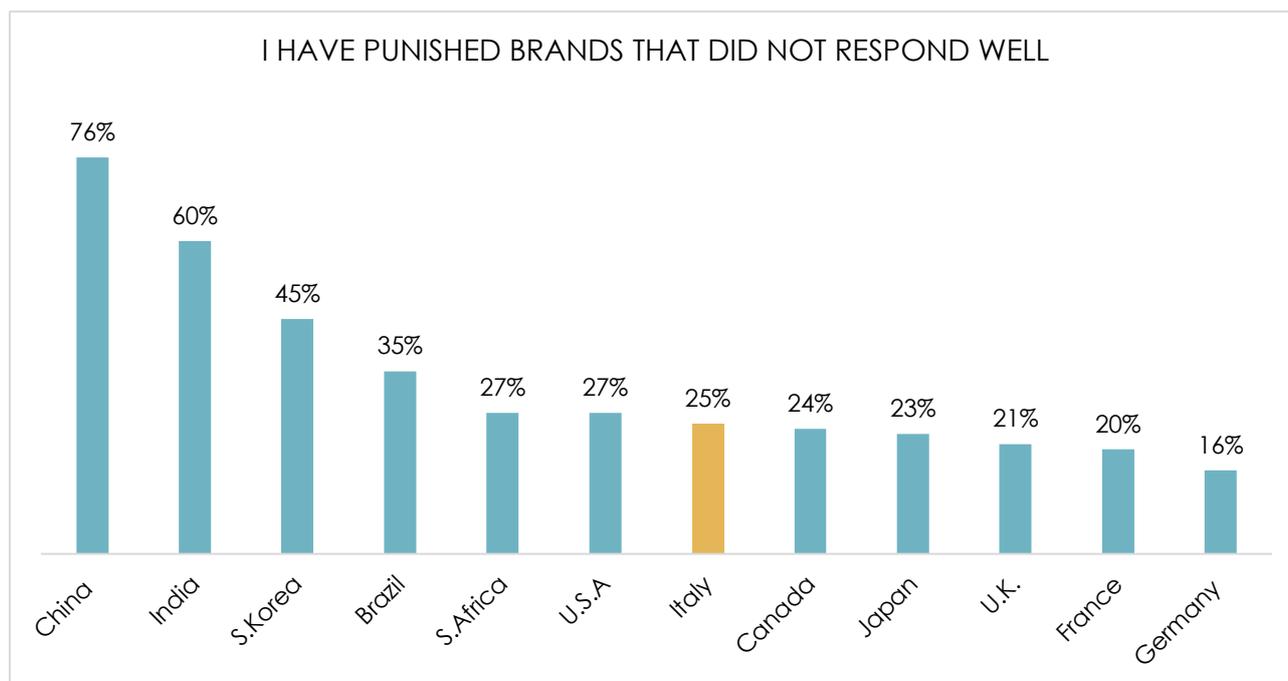
Questo tipo di aspettative si traduce in maniera evidente anche nella propensione al consumo, infatti il dato complessivo tra le nazioni, mostra come un intervistato su tre abbia convinto altre persone a

---

<sup>18</sup> <https://www.edelman.com/research/edelman-trust-covid-19-demonstrates-essential-role-of-private-sector> (March 23 – March 26, 2020)

smettere di utilizzare un brand che, secondo la sua opinione, non ha avuto un comportamento consono rispetto alla pandemia.

Come è possibile osservare dal grafico che segue, i dati rispetto questo punto sono molto differenti tra le diverse nazioni, con l'Italia che presenta una percentuale appena al di sotto della media.



**Grafico 10. Consumption response, adattato da Edelman; March 23 – March 26, 2020**

La preoccupazione per l'impiego e per la situazione lavorativa rappresenta un'ulteriore punto di criticità, infatti secondo il 90% degli intervistati, i brand dovrebbero essere pronti a fare qualsiasi cosa per proteggere il benessere finanziario e la sicurezza degli impiegati e dei fornitori, anche a costo di andare incontro ad ingenti perdite.

Per quanto concerne la fornitura di prodotti e servizi, le aziende dovrebbero, secondo l'89% dei rispondenti, riconvertire le proprie produzioni per aiutare la società ad affrontare le nuove sfide imposte dall'emergenza sanitaria ed offrire prodotti a titolo gratuito o ridotto a tutti coloro i quali stanno svolgendo un ruolo chiave nella gestione della pandemia.

Risulta altresì interessante il dato secondo il quale più della metà dei consumatori non pongano attenzione ai nuovi prodotti, a meno che questi non siano stati pensati per svolgere un ruolo risolutore nei problemi legati alla nuova "normalità" provocata dalla crisi.

Sempre più evidente anche il ruolo complementare delle imprese rispetto all'intervento del Governo: il 90% degli intervistati crede che le aziende dovrebbero collaborare in maniera attiva con le autorità

per risolvere la crisi e per l'86% dovrebbero ricoprire il ruolo di rete di sicurezza, al fine di intervenire quando necessario e possibile, per riempire i gap nelle soluzioni offerte dal Governo per contrastare il virus.

I brand rappresentano per le persone una fonte attendibile di informazione, soprattutto nel trasmettere i progressi fatti nel combattere il Covid: il 42% spera che le aziende assolvano questo compito, mentre un ulteriore 42% pensa che quest'ultimo sia una condizione imprescindibile per non perdere fiducia nel brand.

Allo stesso modo, la società si aspetta che le aziende utilizzino il loro potere e la loro forza comunicativa per educare la comunità. Come vedremo infatti in seguito, molti brand hanno modificato le loro strategie ed i loro *adv* al fine di trasmettere messaggi educativi.

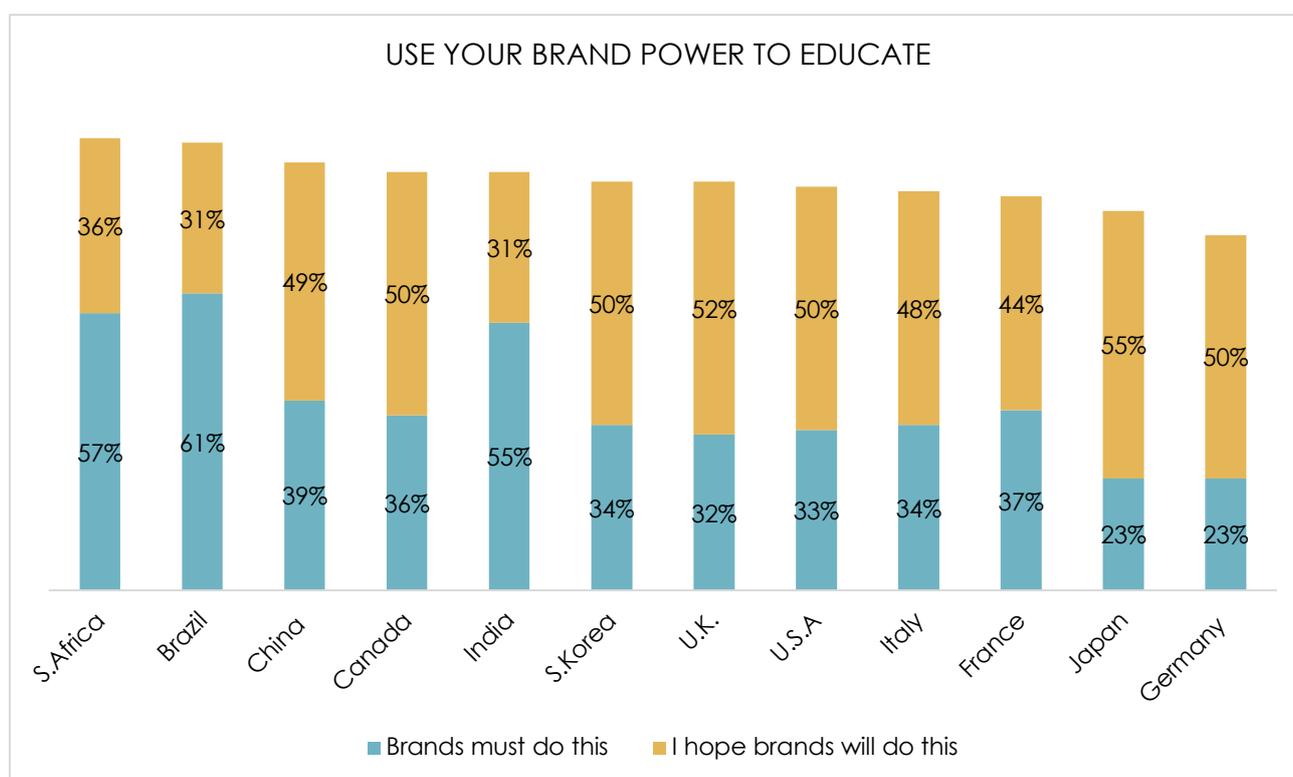


Grafico 11. Educational Brand, adattato da Edelman; March 23 – March 26, 2020

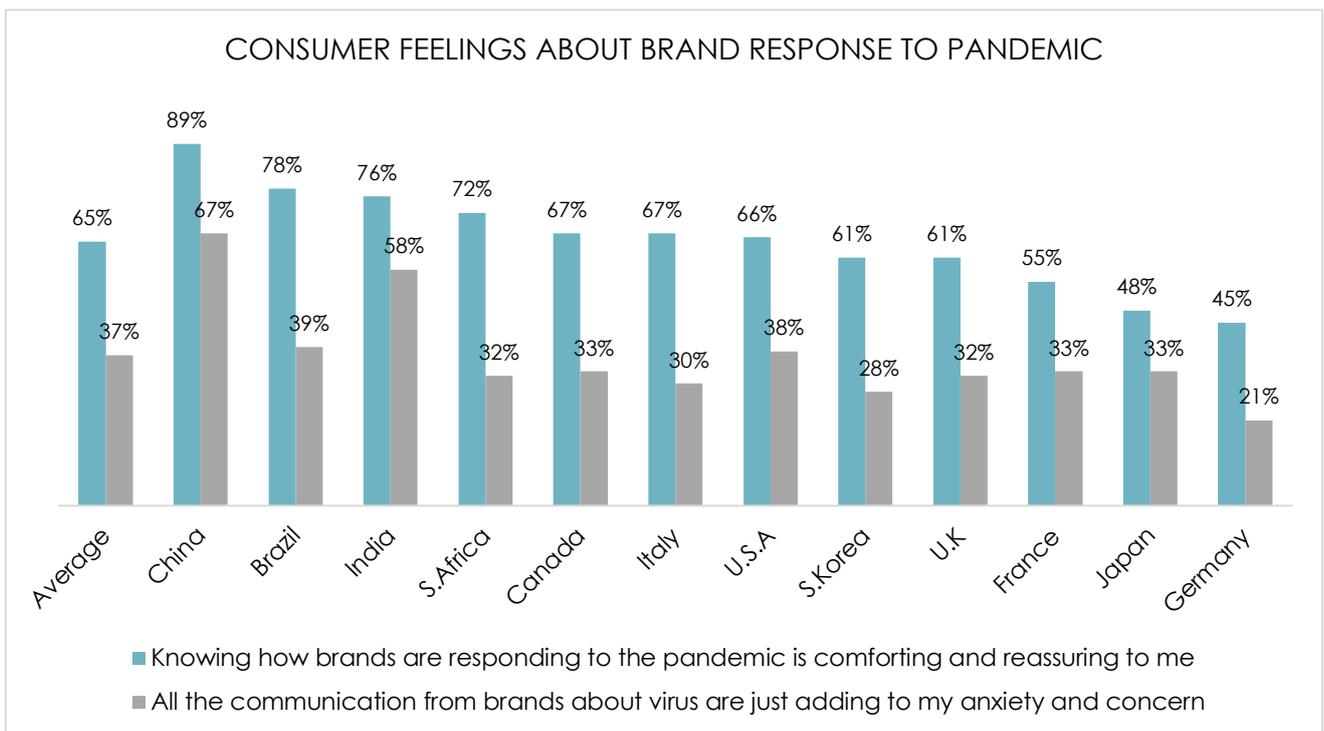
Inoltre, più dell'80% dei rispondenti si aspetta che le aziende connettano tra di loro le persone, permettendo loro di sentirsi emotivamente vicine ed utilizzino i propri canali social per incrementare e facilitare il senso di comunità.

In secondo luogo, dopo aver considerato quali sono i comportamenti che la società si aspetta dalle aziende, è altrettanto importante comprendere come ci si aspetta che questi vengano comunicati.

L'89% degli intervistati desidera che i brand tengano informati i propri consumatori riguardo le strategie impiegate per supportare e proteggere gli stessi, ma soprattutto a proposito di tutti i cambiamenti sulle modalità con cui avere accesso a prodotti e servizi.

Al fine di guadagnare fiducia da parte dei consumatori, l'83% dei rispondenti desidera che i brand esprimano pubblicamente la loro vicinanza ed empatia nei confronti di coloro i quali sono stati maggiormente colpiti dell'emergenza.

Nonostante la quasi totalità degli intervistati abbia espresso la volontà di ricevere comunicazioni riguardo le strategie attuate dalle imprese, ciò potrebbe provocare sentimenti contrastanti. Come è possibile osservare nel grafico che segue, la società si divide tra coloro i quali si sentono rassicurati da questo genere di comunicazioni, e chi vede crescere la propria preoccupazione a causa di tali messaggi.



**Grafico 12. Brand Response to pandemic, adattato da Edelman; March 23 – March 26, 2020**

La Cina è il Paese dove è possibile osservare la percentuale più alta di rispondenti che dichiarano che tali comunicazioni innalzano in loro il livello di ansia e preoccupazione. Questa differenza può trovare risposta nel fatto che la Cina è esposta da più tempo a questa tipologia di comunicazioni da parte di brand ed istituzioni.

L'80% dei consumatori ha preferito messaggi concreti, incentrati su come prodotti e servizi siano in grado di aiutare le persone nelle sfide dovute alla pandemia, mostrando consapevolezza riguardo l'impatto che la crisi ha avuto nella quotidianità.

Un esempio efficace è la strategia adottata da UnipolSai Assicurazioni: l'azienda ha deciso di regalare un mese gratuito a tutti i propri assicurati, per recuperare il mese perso a causa del *lockdown*. Una soluzione concreta, attraverso la quale il brand è stato in grado di comunicare ai propri consumatori empatia e comprensione dei loro bisogni.

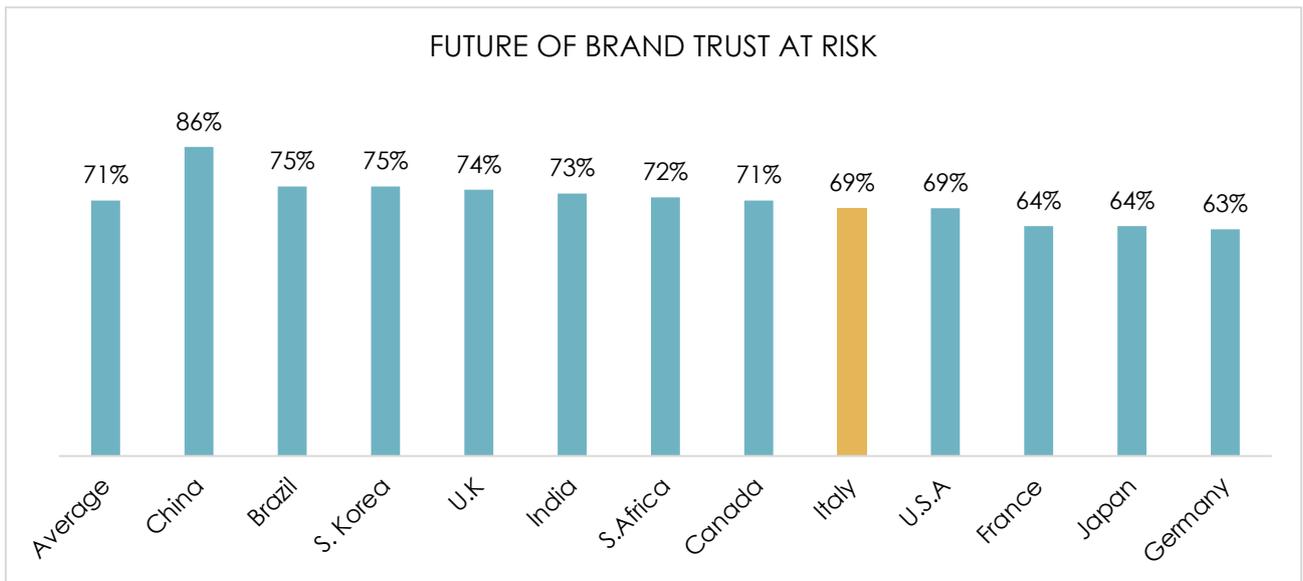
La ricerca mostra inoltre come non siano state particolarmente apprezzate comunicazioni ironiche o scherzose.

Il 57% dei rispondenti pensa che sarebbe stato il caso di interrompere ogni genere di comunicazione ironica. Questo genere di messaggio può essere accettato solo se fa parte del DNA e nell'identità del brand. Prototipica in tal senso è l'agenzia di pompe funebri Taffo Funeral, che anche durante l'emergenza sanitaria ha deciso di mantenere il suo *tone of voice* sfruttando i vantaggi del *real time marketing*.

Tutti gli elementi sin qui analizzati si traducono, come accennato precedentemente, in chiari comportamenti da parte del consumatore.

Risulta fondamentale sottolineare come la reputazione del brand sia stato un elemento di primaria importanza nel determinare l'atteggiamento dei consumatori: il 60% di essi ha infatti deciso, nei primi momenti della pandemia, di affidarsi a prodotti e servizi di brand in cui riponeva estrema fiducia.

È però proprio quest'ultimo *asset* ad essere a rischio, infatti i dati che seguono indicano la percentuale di coloro che sono concordi nell'affermare che perderebbero fiducia in brand ed aziende che antepongono i propri profitti al bene collettivo.



**Grafico 13. Future brand trust, adattato da Edelman; March 23 – March 26, 2020**

Successivamente, il modo in cui le aziende hanno affrontato un contesto così complesso, ha fatto sì che in media il 37% dei consumatori abbia deciso di iniziare ad utilizzare un nuovo brand, grazie alle iniziative di responsabilità sociale messe in atto, mentre il 65% di essi crede che avrà un forte impatto sulla propensione di acquisto futura.

Visto lo scenario presentato e le aspettative che la società ha riposto nel ruolo delle aziende nella gestione della pandemia, è possibile osservare come i brand abbiano dovuto impiegare risorse sostanziali per rispondere adeguatamente all'emergenza.

Abbiamo però potuto notare come sia altrettanto importante essere in grado di comunicare adeguatamente le iniziative sociali messe in atto affinché gli *stakeholder* possano percepirle in maniera positiva.

Il ruolo cruciale della comunicazione assume ulteriore rilievo se si osservano i dati relativi alla fruizione dei principali mezzi di comunicazione durante la pandemia.

Durante il mese di marzo è stato registrato un incremento di 4 milioni nell'audience tv giornaliero rispetto allo stesso mese dell'anno precedente.

In incremento del 70% l'utilizzo del tempo speso sui principali social network (Instagram, Facebook, Whatsapp), con un +100% di visualizzazioni dei video live su Facebook e Instagram.

Questo va ad aggiungersi alla convinzione del 68% dei consumatori che i brand dovrebbero continuare a comunicare.

Inoltre, i dati relativi alle crisi precedenti mostrano come non comunicare con i propri consumatori non sia mai una buona idea. Secondo un report riguardo la crisi del 2008 di Bain & Company, di tutti i brand che hanno tagliato le loro spese in marketing e comunicazione, solo il 30% di essi ha recuperato la quota di mercato ed i profitti precedenti.

Come mostra la figura che segue, lunghi periodi di silenzio possono danneggiare a lungo la *market share* del brand. La riduzione della *share of voice* spesso risulta in una contrazione complessiva della *market share*. Le 320 aziende analizzate sono state raggruppate in 20 sottogruppi (il primo è composto dai brand con la più alta differenza tra SOV e SOM e così a seguire). Questa misura è rappresentata sull'asse orizzontale del grafico presente in Figura 1. Ogni gruppo è posizionato sull'asse verticale secondo la percentuale dei brand che ha perso *market share* nell'anno seguente. La diminuzione nella quota di mercato è più rapida quando il taglio nelle spese di *adv* è ingente<sup>19</sup>.

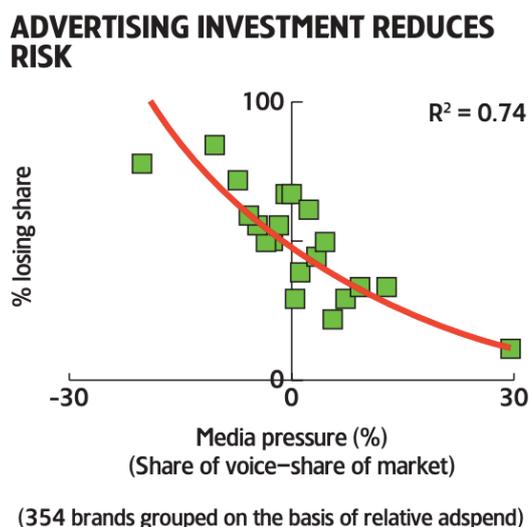
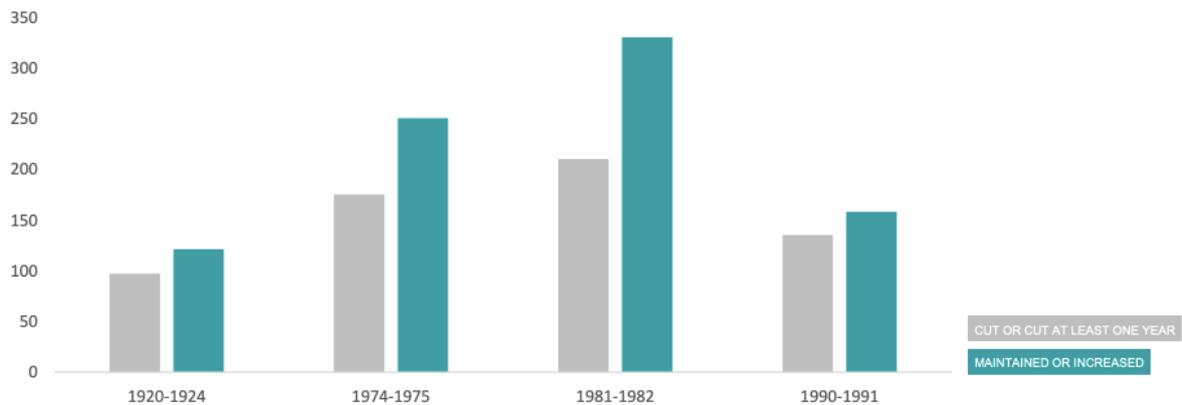


Figura 1. Peter Field, "Marketing in a downturn", Market Leader

Una volta che viene intaccata l'*equity* del brand o la sua *market share*, può risultare complesso riportarla ai livelli precedenti, quest'ultimo tentativo risulta essere più costoso rispetto al mantenere modesti investimenti.

<sup>19</sup> Field, P. (2008). Marketing in a downturn: Lessons from the past. Market Leader, (42), 26-3.

Ciò confermato dai dati relativi alle crisi che hanno intaccato l'economia negli anni passati:



**Grafico 14. Fatturato delle aziende pre e post crisi**

Come è possibile osservare nel grafico, i brand che hanno continuato ad investire durante i periodi di crisi, hanno osservato volumi di vendita maggiori rispetto quelli che non lo hanno fatto<sup>20</sup>.

I dati sin qui riportati, confermano l'importanza di investire da parte dei brand in strategie e comunicazioni di iniziative *Corporate Social Responsibility* al fine di incontrare le aspettative riposte da parte dei propri *stakeholder*, in un periodo così incerto e complesso come quello causato dalla pandemia di Covid-19.

---

<sup>20</sup> Vaile, Roland S (1929), "The Use of Advertising During Depression." Harvard Business Review; Meldrum and Fewsmith (1979), "How Advertising in Recession Periods Affects Sales.", American Business Press; McGraw-Hill Research (1985), Kamber, Thomas (2002), "The Brand Manager's Dilemma: Understanding How Advertising Expenditures Affect Sales Growth During a Recession." Journal of Brand Management, London Vol 10 Iss. 2, Nov, pg 106 -121.

## *Il ruolo dei brand: dal bisogno di sicurezza alla realizzazione del sé.*

L'analisi precedentemente svolta, ha sottolineato come la società riponesse elevate aspettative nei brand al pari di quelle riposte nelle istituzioni. Per queste ragioni la maggior parte di essi ha deciso di attuare e comunicare iniziative di *Corporate Social Responsibility*, al fine di contribuire alla lotta all'emergenza sanitaria in corso.

Nei molteplici comportamenti messi in atto dalle aziende, è possibile riconoscere un filo conduttore riconducibile allo schema proposto nel 1954 dallo psicologo Abraham Maslow.

Le aziende hanno dovuto rispondere tempestivamente a nuove necessità dei propri consumatori, dovendo conseguentemente comprendere le iniziative più efficienti ed efficaci per affrontare adeguatamente l'emergenza.

È possibile, dunque, ripartire i comportamenti dei brand ai vari step della piramide dei bisogni di Maslow come segue:



Figura 2. Adattato da Abraham Maslow, 1954

Come teorizzato dallo psicologo, la società, e di conseguenza le aziende, si sono mosse dal basso verso l'alto della piramide partendo dal soddisfare i bisogni elementari fino ad arrivare a quelli più sofisticati e complessi che si sono presentati con il decorrere della pandemia.

La fase uno dell'emergenza ha coinvolto la parte più bassa della piramide, caratterizzata dal soddisfacimento dei bisogni primari: sopravvivenza e sicurezza.

Dalla registrazione dei primi casi e la decisione da parte del Governo di attuare la misura di sicurezza del *lockdown* nel nostro Paese, abbiamo assistito ad una corsa al reperimento dei beni di prima necessità all'interno dei supermercati.

Per queste ragioni una delle prime comunicazioni arrivate da parte dei brand del mondo *food* e del *mass market*, invitavano i propri consumatori a non assaltare i punti vendita, in quanto il reperimento dei beni sarebbe stato garantito per tutto il corso dell'emergenza.

D'esempio, il messaggio pubblicato sul proprio sito da Parmigiano Reggiano. Nella comunicazione, il brand esortava i propri consumatori a rimanere a casa assicurandoli sul fatto che i propri prodotti non sarebbero mai mancati sugli scaffali: "non c'è bisogno che facciate le scorte, noi ci impegniamo a rifornire il Paese tutti i giorni."<sup>21</sup>

Questa prima fase è stata inoltre caratterizzata dalla volontà di fornire un aiuto concreto alle fasce della popolazione maggiormente colpite dall'emergenza. A questo proposito supermercati come Esselunga, Conad e Carrefour hanno deciso di garantire il *free delivery* agli over 60.

Moltissimi brand del *food*, hanno invece deciso di donare beni di prima necessità a tutti gli operatori sanitari in prima linea nella lotta al Covid-19.

Il Gruppo Barilla, si è adoperato per donare prodotti alimentari alle associazioni impegnate nel fronteggiare l'emergenza. «L'Italia che resiste siamo tutti noi: sono le persone che operano anche nella filiera alimentare, sono tutti i lavoratori che con senso di responsabilità ci permettono di continuare a portare i nostri prodotti nelle case degli italiani. E sono, soprattutto, i medici, gli infermieri e tutti gli operatori a cui siamo immensamente grati per il lavoro straordinario che stanno facendo per fronteggiare l'emergenza»<sup>22</sup>.

L'iniziativa non è rimasta isolata, infatti, Galbani, Moka Sir's e Riso Scotti hanno deciso di contribuire concretamente sostenendo il gruppo di cittadini pavese "Aiutiamoli ad aiutarci", nel donare caffè, merende, salumi e yogurt a medici ed infermieri dell'Ospedale San Matteo di Pavia.

---

<sup>21</sup> <https://www.parmigianoreggiano.com/it/>

<sup>22</sup> <https://www.vanityfair.it/vanityfood/food-news/2020/03/18/le-donazioni-delle-aziende-food-per-lemergenza-coronavirus>

Non solo medici ed infermieri, ma anche le fasce più deboli della popolazione: Kellogg Company ha distribuito più di 15 milioni di porzioni di prodotti ai banchi alimentari locali esistenti in Italia, Francia, UK, Germania, Belgio e Spagna.

Anche i ristoranti, categoria particolarmente colpita dalle misure restrittive, hanno deciso di fornire il loro sostegno. Franco Pepe, ha chiuso la sua pizzeria Pepe in Grani prima che il decreto governativo lo imponesse, continuando però a produrre pani e pizze per gli anziani delle case di riposo della zona ed i *clochard*.

All'interno dei bisogni di prima necessità, sono da citare le iniziative messe in atto dalle principali aziende di telecomunicazione. Queste ultime hanno deciso di mettere a disposizione giga gratis per determinate categorie, come ad esempio gli studenti.

La connessione ad internet non può che ricadere all'interno dei beni di prima necessità, dal momento in cui è divenuto l'unico mezzo attraverso il quale è stato reso possibile adempiere al diritto all'istruzione.

Proseguendo in maniera progressiva lungo la piramide dei bisogni di Maslow si approda al bisogno di sicurezza.

Questo livello è quello all'interno del quale si concentrano la gran parte delle iniziative, vista la natura sanitaria dell'emergenza, in maniera particolare nelle primissime fasi della pandemia.

Il consumatore ha visto nascere in sé un bisogno di sicurezza e conforto da parte di istituzioni ma anche e soprattutto da parte dei brand.

Una delle attività che ha avuto maggiore impatto mediatico, è stata sicuramente la filantropia. Moltissimi brand hanno deciso infatti di sostenere economicamente gli attori coinvolti nella lotta al Covid-19.

Solo in Italia sono stati raccolti da parte dei brand, all'incirca 785 milioni di euro<sup>23</sup>, devoluti poi a favore di istituzioni sanitarie ed enti caritatevoli.

Le fondazioni del Gruppo Carlsberg (Fondazione Carlsberg, Nuova Fondazione Carlsberg e Fondazione Tuborg) hanno donato circa 13 milioni di euro. Questi ultimi sono stati impiegati in ricerca universitaria sui metodi di diagnosi, prevenzione e trattamento del virus, comprensione

---

<sup>23</sup> <https://italianonprofit.it/aiuti-coronavirus/>

attraverso l'analisi dei big data dell'impatto delle nostre scelte sull'evoluzione del virus, modelli di analisi per capire come e perché un virus può trasformarsi in una pandemia.

In prima linea anche diversi brand *food*, cominciando dal Gruppo Lavazza che ha stanziato 10 milioni di euro: 6 dei quali sono stati destinati alla Regione Piemonte per sostenere le strutture sanitarie, 3 alla Fondazione La Stampa – Specchio dei tempi che si occupa di supportare anziani e scuole, ed il restante milione ad associazioni ed enti impegnati nella tutela delle fasce più deboli e colpite della popolazione, per consentire all'Italia di ripartire.

Ferrero Italia ha stanziato 10 milioni di euro: una donazione interamente devoluta al Commissariato per la gestione dell'emergenza Covid-19.

Anche le università, guidate dalle iniziative degli studenti, si sono mobilitate per fornire il loro contributo concreto alla causa. Gli studenti impegnati nel progetto *Luiss Future Makers*, un'attività che viene gestita come un vero e proprio brand, hanno deciso di coinvolgere diverse università italiane in una raccolta fondi a sostegno della Croce Rossa Italiana, sulla piattaforma online *Go Found Me*.

Un intento ch'è tutto racchiuso nel nome scelto per portare avanti l'iniziativa: Unita, che per esteso significa Universitari Italiani Uniti. Da Milano a Roma, passando per Salerno, Napoli, Reggio Calabria, Parma e Padova, le associazioni universitarie degli atenei italiani hanno deciso di unirsi in questa iniziativa vincente che alla fine della raccolta, ha permesso di donare oltre 9 mila euro.

Di diversa natura, ma altrettanto impattante, l'iniziativa #StayHome di Acqua di Parma, l'azienda di origini italiane del gruppo LVMH ha deciso di devolvere l'intero ricavato delle vendite online delle sue linee di prodotti per la casa e dei rituali di benessere, alla Regione Lombardia<sup>24</sup>.

Il fenomeno non è stato solamente italiano, ma anche nel resto del mondo la mobilitazione è stata evidente sin dall'inizio dell'esplosione dell'emergenza in Cina. Mentre le principali aziende del *fashion* cancellavano le proprie sfilate previste per la fashion week parigina, i colossi del lusso donavano a favore degli enti impegnati in Cina nella lotta al Corona-virus: LVMH ha contribuito con una donazione a favore della Croce Rossa cinese del valore di 2.3 milioni di dollari, mentre il gruppo francese Kering ha devoluto 1.08 milioni di dollari per assistere la Croce Rossa di Hubei nel tracciare i contagi.

---

<sup>24</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-acqua-parma-devolve-ricavato-vendite-online-lombardia>

Il mondo della tecnologia non è rimasto inerme, infatti le *big five* del tech (Google, Facebook, Amazon, Microsoft ed Apple) hanno contribuito con un miliardo e duecento milioni di dollari a livello globale con donazioni e prodotti a valore aggiunto, ripartiti principalmente in quattro categorie: supporto ai business locali, come ad esempio garanzie e crediti; supporto alla salute, in particolare alla ricerca ed ai medici coinvolti in prima linea; supporto alla sicurezza pubblica e alle organizzazioni no-profit; supporto ai media per bloccare la diffusione di *fake news*<sup>25</sup>.

Il contributo non è stato però limitato alle donazioni in denaro, ma anche a prodotti a valore aggiunto, che sebbene abbiano sollevato meno clamore a livello mediatico in termini di numeri, sono risultati altrettanto importanti in termini di impatto.

Le aziende hanno deciso di mettere in campo la loro *expertise* e competenze in diversi campi per mettersi a servizio della società.

In quest'ottica Roche Pharma, azienda multinazionale farmaceutica, ha creato il progetto integrato "Roche si fa in quattro", nel quale una delle quattro aree di contribuzione ha previsto la donazione a titolo gratuito di un farmaco impiegato per il trattamento della polmonite da Covid-19<sup>26</sup>.

Dall'abbigliamento alle mascherine, Miroglio, azienda del tessile e del retail di Alba, con settanta anni di storia ed un fatturato di 577 milioni di euro ha convertito parte della propria produzione in mascherine chirurgiche in cotone idrorepellente per rispondere alla richiesta di aiuto della Regione Piemonte. Il costo della produzione del primo lotto, pari a circa 600 mila unità è stato completamente coperto da Giuseppe Miroglio, vicepresidente ed azionista del gruppo<sup>27</sup>.

Calzedonia ha riconvertito due fabbriche italiane, quelle di Gissi e Avio per la produzione di circa 10 mila mascherine e camici monouso al giorno. Mentre Giorgio Armani, a seguito di ingenti donazioni a diversi enti impegnati nella sanità pubblica, ha comunicato la conversione di tutti i propri stabilimenti per la produzione di camici monouso destinati agli operatori sanitari<sup>28</sup>.

---

<sup>25</sup> <https://www.visualcapitalist.com/big-tech-covid-19/>

<sup>26</sup> <https://www.roche.it/it/roche-si-fa-in-4.html>

<sup>27</sup> [https://www.corriere.it/economia/aziende/20\\_marzo\\_14/miroglio-parte-produzione-convertita-mascherine-8d8cea5a-65db-11ea-a287-bbde7409af03.shtml](https://www.corriere.it/economia/aziende/20_marzo_14/miroglio-parte-produzione-convertita-mascherine-8d8cea5a-65db-11ea-a287-bbde7409af03.shtml)

<sup>28</sup> <https://www.positizie.it/2020/04/07/armani-prada-e-calzedonia-convertono-la-loro-produzione-in-mascherine-e-camici/>

Dyson e Tesla hanno deciso di utilizzare le loro competenze per creare strumenti di ventilazione assistita da donare agli ospedali, mentre Google e Apple hanno deciso di collaborare sfruttando le proprie risorse per creare uno strumento utile al tracciamento dei contatti.

Il mondo del beauty ha contribuito attraverso una massiva riconversione delle proprie produzioni al fine di creare gel idroalcolico disinfettante. Bulgari, insieme al suo partner storico nelle fragranze, ha trasformato parte della sua produzione per la creazione di gel disinfettante da fornire in via prioritaria a tutte le strutture mediche attraverso il coordinamento del governo per un totale di 200 mila pezzi in circa due mesi<sup>29</sup>.

Non solo i grandi colossi del beauty, ma anche i piccoli brand hanno compreso l'importanza di essere parte di questa catena di solidarietà e responsabilità in un periodo così incerto.

Un caso peculiare è quello del brand italiano di origine bresciana di Cristina Fogazzi, alias l'Estetista Cinica, nota non solo per il suo marchio di cosmesi ma anche per essere sempre in prima linea per la solidarietà.

La sua azienda, VeraLab, ha rifornito di 500 disinfettanti per le mani l'ospedale di Esine, in Val Camonica, zona limitrofa ai laboratori, particolarmente impattata dall'emergenza. Il supporto è stato però rivolto anche e soprattutto alla sua web community che è stata omaggiata di 20 mila igienizzanti per le mani per ogni ordine effettuato sull'e-commerce.

L'iniziativa è stata colta con particolare entusiasmo, garantendole un *engagement rate* sul suo profilo del 4,87% ed un aumento di 60 mila *followers* su Instagram, principale canale di comunicazione del brand<sup>30</sup>.

Un ruolo rilevante all'interno della categoria dei bisogni di sicurezza teorizzati da Maslow, viene ricoperto in questo contesto dalle comunicazioni in termini di tutele garantite ai dipendenti delle aziende. Per queste ragioni un'importante rilevanza mediatica è stata data a progetti come quelli della famiglia Rana, che ha varato un piano straordinario di aumenti salariali, del valore di 2 milioni di euro per i 700 dipendenti presenti nei cinque stabilimenti in Italia che hanno permesso di garantire la

---

<sup>29</sup> <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/03/26/coronavirus-da-prada-e-gucci-a-fca-e-ferrari-tutte-le-aziende-italiane-che-riconvertono-la-produzione-per-fare-mascherine-e-ventilatori/5747676/>

<sup>30</sup> Source: ninjalitics.com

continuità della produzione. Inoltre, tra le misure previste, una maggiorazione dello stipendio del 25% per ogni giorno lavorato, un ticket mensile straordinario di 400 euro per le spese di *babysitting*<sup>31</sup>.

L'azienda ha stipulato inoltre una polizza assicurativa a favore di tutti i dipendenti, compresi quelli in *smartworking* in caso di contagio da Covid-19.

Tutte queste misure, comunicate attraverso i media, vanno ad alimentare la reputazione del brand contribuendo a rafforzare l'immagine di una marca che tiene alla sicurezza dei propri dipendenti e a quella dei propri consumatori e vanno ad aggiungersi ai contributi economici che l'azienda ha stanziato a favore della lotta contro il virus.

Un'altra tipologia di strategia messa in atto da alcuni brand è stata quella di modificare, durante la prima fase dell'emergenza, le proprie comunicazioni in favore di contenuti *educational*.

Si è trattato di *functional advertising* grazie al quale il brand acquisisce e rafforza la propria *awareness* ed immagine mostrando come l'azienda sia in grado di comprendere le necessità dettate dal momento storico.

Esemplare il breve spot online di Dove, attraverso il quale si esortava il consumatore a lavare le mani. Il prodotto non è il focus, bensì si esorta la società ad adottare un comportamento al fine di tutelare la sicurezza di tutti.

Allo stesso modo Lush, catena di cosmesi nota per i suoi comportamenti etici, ha deciso di offrire un servizio pubblico in Inghilterra, invitando i passanti ad entrare in punto vendita per lavarsi le mani gratuitamente, come consigliato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS)<sup>32</sup>.

In questo modo il retailer, oltre ad offrire un servizio alla comunità, è stato in grado di creare un mezzo attraverso il quale aumentare il traffico all'interno dei propri *store*, mettendo al centro della propria strategia la sicurezza dei consumatori.

In un'ottica di *consumer centric* diverse strategie di *Customer Relationship Management* sono state implementate al fine di mantenere salde le relazioni con i propri consumatori anche al di fuori del punto vendita. Per queste ragioni, tre dei principali retailer del *beauty*, Bottega Verde, Yves Rocher e L'Erbolario, hanno deciso di tutelare la sicurezza dei propri consumatori e collaboratori chiudendo

---

<sup>31</sup> <https://www.vanityfair.it/vanityfood/food-news/2020/03/18/le-donazioni-delle-aziende-food-per-lemergenza-coronavirus>

<sup>32</sup> <https://www.theguardian.com/world/2020/feb/27/lush-offers-public-free-hand-washes-to-halt-coronavirus-spread>

anticipatamente i punti vendita, comunicando però attraverso siti online, mail e social media la possibilità di acquistare online con diverse agevolazioni.

Terminata la parte bassa della piramide, si passa ai valori alti di socialità ed auto-realizzazione. Nel primo stadio della parte superiore della stessa troviamo il bisogno di appartenenza. In particolare, in Italia, questa tipologia di bisogno è stata declinata durante la pandemia, con un aumento del senso di comunità e di responsabilità sociale accompagnato ad una crescita del sentimento di orgoglio nazionale.

Per queste ragioni la comunità ed il senso di appartenenza hanno svolto un ruolo primario nella comunicazione di alcuni brand. Sono proliferati messaggi di unità nazionale con immagini e voci illustri legate al Paese che invitavano i propri consumatori a stare a casa.

Ogni brand ha cercato di declinare tali bisogni adattandoli al proprio *tone of voice* ed ai propri valori. Esplicativo il caso dello spot di Barilla che risulta essere un inno all'Italia che resiste. Nello spot appare evidente come il prodotto assuma un ruolo prettamente marginale, essendo presente solo in alcuni frammenti relativi agli impianti produttivi.

In primo piano invece, l'Italia con il suo patrimonio artistico e con le immagini di unità relative al periodo di *lockdown* con il personale sanitario e le categorie lavorative più a rischio in primo piano.

Il caso è riconducibile a un esempio prototipico di *Emotional Advertising*<sup>33</sup>, poiché basato su messaggi costruiti appositamente per evocare forti stati emotivi, come senso di appartenenza e comunità. In questi spot non sono fornite informazioni sul prodotto, ma si predilige il voler trasmettere una precisa immagine del brand, incrementando la fiducia del consumatore nel marchio<sup>34</sup>.

A contribuire alla creazione di uno spot multisensoriale, la scelta della musica e della voce narrante, Sophia Loren, personaggio rappresentativo e noto sulla scena mondiale. La scelta dell'*endorser* e della strategia narrativa insieme alla musica ed alle immagini mirano ad incentivare l'immedesimazione che fidelizza il comportamento d'acquisto.

---

<sup>33</sup> Eckler, P., & Bolls, P. (2011). *Spreading the virus: Emotional tone of viral advertising and its effect on forwarding intentions and attitudes*. Journal of Interactive Advertising, 11(2), 1-11.

<sup>34</sup> Chan, K. K. (1996). *Chinese viewers' perception of informative and emotional advertising*. International Journal of Advertising, 15(2), 152-166.

Il senso di comunità, come detto precedentemente, ha innalzato anche il nazionalismo dei Paesi più colpiti.

In particolare, un'indagine svolta da TradeLab su un campione di mille individui con più di 18 anni riguardo le tendenze e le impressioni degli italiani rispetto alla “nuova normalità”, ha rilevato come il 79% del campione abbia dichiarato che aumenterà la propria propensione ad acquistare prodotti italiani<sup>35</sup>.

Questo fenomeno, non solo nostrano, evidenzia come i consumi possano essere influenzati dalla volontà di sostenere le economie locali.

Per queste ragioni le aziende multinazionali hanno deciso di implementare alcune strategie ed attività a sostegno dei business locali.

Esemplare l'idea messa in atto da Heineken in Brasile che, al fine di sostenere i bar locali che hanno visto i loro ricavi drasticamente ridotti a causa della pandemia, ha creato il movimento “Brinde do Bem” per mantenere intatti pagamenti, stipendi e posti di lavoro dei piccoli business.

Per partecipare all'iniziativa, i proprietari dei bar di tutto il Brasile hanno avuto la possibilità di registrarsi in un'apposita piattaforma di *crowdfunding* sviluppata in collaborazione con Abacashi. Sulla pagina il consumatore a sua volta ha potuto scegliere uno dei bar ed acquistare una consumazione futura da riscattare nel bar prescelto, una volta riaperte le attività. Inoltre, il gruppo si è impegnato a raddoppiare tutti gli importi raccolti.

Grazie al movimento e alla contribuzione di 100 mila consumatori, Heineken è stata in grado di aiutare più di 7500 i bar di tutto il Brasile a contrastare i problemi causati dall'isolamento sociale<sup>36</sup>.

Continuando a percorrere la piramide di Maslow, approdiamo alla stima. All'interno di questa categoria fanno parte tutti i piccoli e grandi progetti che non si focalizzano solamente sul senso di libertà e di appartenenza, ma si concentrano su un lato pragmatico e su noi stessi.

Con il passare dei giorni è nato, nei consumatori, il bisogno di concentrarsi su loro stessi e sull'immagine di sé, portando i brand ad assumere un atteggiamento più pragmatico, con la volontà di essere parte della nuova routine del proprio target.

---

<sup>35</sup> <http://tradelab.it/italia-nel-tempo-sospeso/>

<sup>36</sup> <https://brindedobem.abacashi.com/home>

Nike ha deciso per questo di offrire all'interno della Nike Training App, il proprio abbonamento premium a titolo gratuito per incoraggiare le persone a mantenere uno stile di vita sano anche durante il *lockdown*. Inoltre, a partire dal 23 marzo, l'app ed i social del brand sono stati arricchiti di consigli sul mindset, il movimento ed il riposo.

In questo modo, fornendo contenuti gratuiti alla comunità, Nike è stata in grado di raggiungere un numero elevato di potenziali consumatori, mostrare i propri contenuti supportando così la creazione di associazioni positive con il proprio brand. L'azienda può dunque pensare di convincere gli stessi consumatori a sottoscrivere l'abbonamento una volta finita la crisi e al contempo di poter effettuare operazioni di *cross-selling* grazie alla possibilità di acquistare prodotti direttamente dall'applicazione.

La comunicazione, che visto il successo sui social è stata poi trasmessa anche in tv, grazie alla spontaneità del messaggio permette alle donne di immedesimarsi nella testimonial. L'azienda è stata così in grado di promuovere uno dei prodotti presenti all'interno dei supermercati, unici punti vendita aperti durante il *lockdown*, non proponendo soluzioni definitive al fine di non colpire ed intaccare gli interessi di uno dei suoi principali clienti per la divisione prodotti professionali: i saloni di parrucchieri.

Si perde, dunque, quell'istituzionalità nelle immagini e nella musica, a volte anche retorica, sperimentata in una prima fase per lasciare spazio ad un approccio più concreto e positivo al fine di supportare la creazione di una nuova normalità nei consumatori.

Si approda, infine, al più alto stadio della gerarchia dei bisogni di Maslow: l'auto-realizzazione. In questa fase la comunicazione delle aziende si è contraddistinta per la volontà di rispondere ai bisogni psicologici e culturali degli individui.

L'arte ed i musei sono stati particolarmente colpiti dalla pandemia. In particolare, il 90% dei musei nel mondo è stato costretto a chiudere le proprie porte a causa dell'emergenza e, secondo l'*International Council of Museums (ICOM)*, il 10% di essi potrebbe non riaprire mai<sup>37</sup>.

Per queste ragioni, al fine di fronteggiare la crisi, si è cercato di ricorrere a nuove soluzioni digitali al fine di preservare il proprio rapporto con la società. Sebbene i musei abbiano sempre privilegiato a dimensione fisica del loro agire culturale, relegando il web ed i social a compiti di promozione e di

---

<sup>37</sup> <https://en.unesco.org/news/launch-unesco-report-museums-around-world-face-covid-19>

marketing, in questo particolare momento storico è stato necessario comprendere come integrare al meglio la dimensione digitale e fisica, per preservare un rapporto profondo con i visitatori.

Il principale limite da superare è stato rappresentato dal fatto che le mostre virtuali e le iniziative sul web tendono ad essere “luoghi” deserti, da esplorare da soli, in cui le persone avrebbero potuto correre il rischio di sentirsi ulteriormente isolati.

Un interessante esperimento è stato svolto all'interno del corso di Comunicazione Digitale per le Arti dell'Università IULM di Milano. Sfruttando le ricostruzioni a 360° di Google Arts&Culture, è stato possibile visitare il Museo Pezzoli di Milano con l'aiuto di una guida connessa via remoto attraverso Zoom<sup>38</sup>.

Nonostante l'inevitabile perdita di contesto rispetto ad una visita reale, alcuni elementi sono stati preservati ed apprezzati: la presenza di una guida umana, la compresenza visibile di altri visitatori e la possibilità di porre domande.

Le iniziative dei musei vanno ad aggiungersi alla possibilità dei consumatori di poter fruire gratuitamente di corsi online grazie a Coursera e a campagne come quella “Io esco con la fantasia” di Mondadori che vuole dimostrare la propria vicinanza sottolineando come i libri possano fornire a tutti, adulti e bambini, uno strumento di svago e intrattenimento, apprendimento e arricchimento personale, contribuendo alla diffusione delle idee e della cultura.

Appare evidente come vi sia una correlazione in termini di tempo rispetto all'analisi sin ora svolta. Infatti, i bisogni appartenenti alla parte più alta della piramide, possono assumere importanza ed essere soddisfatti solo con l'avanzare del tempo e delle fasi naturali della pandemia stessa.

Nei mesi di marzo e aprile le campagne sono state orientate ai nuovi bisogni di sicurezza e appartenenza, mettendo al centro il rapporto con i propri affetti sino ad arrivare alla creazione di un senso più ampio di appartenenza. Durante il mese di maggio, invece le campagne sono state motivate dalla volontà di rispondere a bisogni di stima e autorealizzazione.

---

<sup>38</sup> <https://www.tribune.com/progettazione/new-media/2020/04/musei-visite-virtuali-coronavirus/>

## ***Capitolo 2: La Corporate Social Responsibility nella letteratura.***

### ***La Corporate Social Responsibility: concetti e pratiche.***

Dopo aver descritto il contesto all'interno del quale l'analisi si andrà a sviluppare, risulta fondamentale fornire una panoramica della letteratura attualmente fruibile a tema *Corporate Social Responsibility* (CSR), con particolare attenzione alle variabili che possono influenzarne la percezione da parte del consumatore.

La *Corporate Social Responsibility* (CSR) negli ultimi due decenni è diventata un *topic* di fondamentale importanza sia nel business vero e proprio, sia nella letteratura accademica, in particolare nell'indagine sulle risposte che la Responsabilità Sociale di Impresa può creare negli *stakeholder* di un determinato brand.

Il CSR è protagonista di una storia lunga e di ampio respiro, che trova le sue radici nei primi anni Cinquanta e si sviluppa sino ai giorni nostri, dove è parte integrante di diverse filosofie aziendali. Oltre ad un evidente sviluppo in termini di significato, risulta importante sottolineare come le prime forme concrete di CSR siano nate ponendo il loro focus su un numero limitato di *stakeholder*, fino ad un progressivo coinvolgimento di un numero sempre maggiore di parti interessate che assume ad oggi una portata globale.

Con la sigla CSR è definito ogni impegno da parte delle imprese al fine di migliorare il benessere della comunità attraverso pratiche commerciali discrezionali e contributi di risorse aziendali<sup>39</sup>, descrivendo dunque la complessa interrelazione tra il business e la società. Un approccio strategico alla CSR promuove una visione a lungo termine della responsabilità aziendale nei confronti di un'ampia gamma di parti interessate: investitori, dipendenti, clienti e membri della comunità<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Kotler, P., & Lee, N. (2004). *Corporate Social Responsibility, Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons Inc.

<sup>40</sup> Ingenbleek, P., Binnekamp, M., & Goddijn, S. (2007). *Setting standards for CSR: a comparative case study on criteria-formulating organizations*. *Journal of Business Research*, 539-548.

Una vasta letteratura a riguardo ha dimostrato che un'adeguata strategia di CSR, oltre ad avere un impatto sulla redditività dell'azienda, può sostenerne la performance finanziaria<sup>41</sup>, migliorarne il valore azionario<sup>42</sup>, rafforzarne i valori e l'identità offrendo un vantaggio competitivo<sup>43</sup>.

Un passaggio cruciale nello sviluppo del concetto odierno di CSR è stato proprio la trasformazione della Responsabilità Sociale di Impresa da un mero costo, in contraddizione con l'obiettivo del profitto, ad opportunità di differenziazione. Questa svolta si deve principalmente ad Archie B. Carroll, professore emerito del Terry College of Business in Georgia (dove continua a svolgere il ruolo di direttore del programma di Management no-profit), che nel 1979 propose un modello di approccio manageriale alla CSR suggerendo ai manager di approcciarsi alla Responsabilità Sociale d'Impresa attraverso i tradizionali processi di business<sup>44</sup>. Egli riconobbe come al fine di far accettare la CSR ad un uomo di business vi fosse la necessità di riformularla in maniera tale che comprendesse l'intera gamma delle responsabilità aziendali.

Secondo l'autore ciò che è necessario ad un'azienda per attuare una strategia di CSR è:

1. Una definizione di base di ciò che rappresenta la responsabilità sociale (Questa responsabilità va oltre interessi economici e legali?);
2. Una enumerazione degli ambiti all'interno dei quali è possibile che la responsabilità sociale si manifesti (es. Ambiente, sicurezza, discriminazione – in cosa ci si sta impegnando?);
3. Una esplicitazione della filosofia, o una strategia per rispondere a tali ambiti

Carroll propose una definizione che comprende una partizione a quattro della CSR che venne poi incorporata in un modello di *Corporate Social Performance*: “La responsabilità sociale di un business comprende le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un dato momento”<sup>45</sup>.

---

<sup>41</sup> Rahman, F., & Norman, T. (2016). The effect of firm size and CSR geographical scope of impact on consumers' response. *Journal of Retailing and Consumer Services*.

<sup>42</sup> Cochran, P., & Wood, R. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *The Academy of Management Journal*.

<sup>43</sup> Diddi, S., & Niehm, L. (2016). Corporate Social Responsibility in the Retail Apparel Context: Exploring Consumers' Personal and Normative Influences on Patronage Intentions. *Journal of Marketing Channels*.

<sup>44</sup> Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 19-46.

<sup>45</sup> Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

Essa è dunque composta di quattro elementi che furono successivamente organizzati nella così detta Piramide di Carroll.

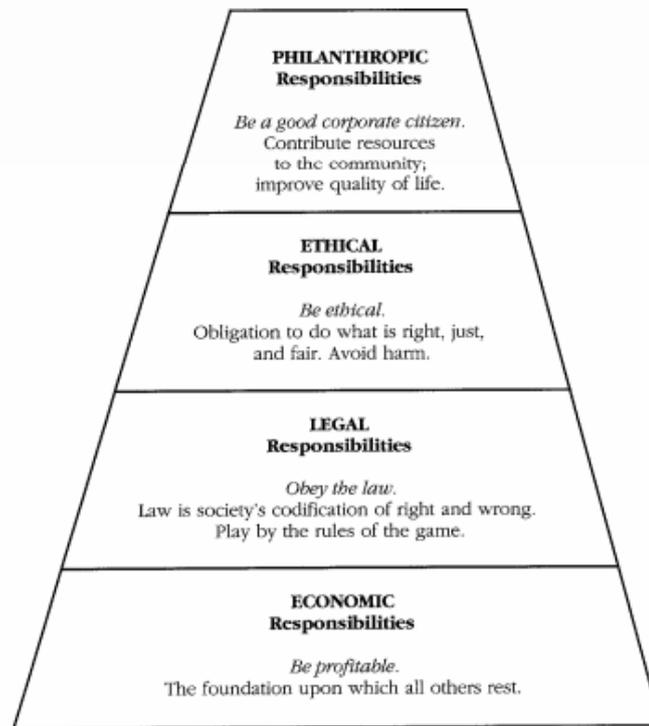


Figura 3. Piramide di Carroll (Carroll, A.; 1991)

Nell'accezione di Carroll i quattro elementi che compongono la piramide non si escludono a vicenda, né intendono rappresentare un continuum con responsabilità economiche da un lato e sociali dall'altro; piuttosto sono ordinate in maniera tale che la figura possa suggerire il loro ruolo all'interno dell'evoluzione in termini di importanza.

**Responsabilità Economiche:** la prima responsabilità sociale del business è la redditività in sé. Storicamente, le imprese vennero create come entità economiche con lo scopo di fornire beni e servizi ai membri della società<sup>46</sup>. La motivazione del profitto rappresenta, secondo l'autore, l'incentivo primario all'imprenditorialità. Come tali, il loro ruolo principale è rappresentato dal produrre ed ideare beni e servizi di valore al fine di soddisfare i desideri ed i bisogni dei consumatori con lo scopo di raggiungere un profitto accettabile nel corso del processo.

Sebbene possa risultare insolito considerare un'aspettativa economica come fondamento delle responsabilità sociali, bisogna pensare come la società richieda alle organizzazioni imprenditoriali di

---

<sup>46</sup> Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business horizons, 34(4), 39-48.

essere in grado di sostenersi e l'unico modo attraverso cui questo scopo risulta perseguibile è quello di essere redditizie ed in grado di spingere i vari *stakeholder* a fornire le risorse necessarie per continuare a produrre.

Per queste ragioni, Carroll pone la responsabilità economica alla base di tutte le altre responsabilità, poiché le entità che non riescono ad avere successo nella sfera economica vengono estromesse dal mercato rendendo qualsiasi altra responsabilità sociale discutibile.

**Responsabilità Legali:** la società non solo ha imposto al *business* di operare perseguendo l'obiettivo del profitto, ma ha al contempo stabilito che questo venga raggiunto nel rispetto di un numero sempre crescente di leggi e regolamentazioni promosse dai legislatori.

Come parziale adempimento del "contratto sociale" esistente tra imprese e società, ci si aspetta, dunque, che la loro missione economica venga raggiunta all'interno del quadro della legalità. Le responsabilità legali riflettono una visione di "etica codificata" secondo la quale ciascuna pratica commerciale debba potersi definire equa secondo le norme<sup>47</sup>.

Sono rappresentate da Carroll come livello successivo sulla piramide, per rappresentare il loro sviluppo storico, ma sono opportunamente interpretate come coesistenti alle responsabilità economiche, in quanto rappresentano congiuntamente i precetti fondamentali del sistema della libera impresa, e in quanto tali non possono escludersi.

**Responsabilità Etiche:** sebbene le responsabilità sopra citate incarnino a loro modo i concetti di giustizia ed equità, le responsabilità etiche sono espressamente citate dall'autore in quanto comprendono quella gamma di attività che appaiono come dovute o proibite ai membri della società, nonostante non siano effettivamente codificate dalla legge.

Le responsabilità etiche sono rappresentate da tutti gli standard, norme, aspettative che riflettono una premura per ciò che consumatori, dipendenti, *shareholder*, ed in maniera più ampia, la società ritengono essere giusto ed equo, o nel rispetto della tutela dei diritti morali di ciascun *stakeholder*<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business horizons, 34(4), 39-48.

<sup>48</sup> Carroll, A. B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. Academy of management review, 4(4), 497-505.

Si può asserire che in un certo senso, il cambiamento dell'etica e dei valori, precede l'istituzione della legge in quanto rappresenta una delle motivazioni trainanti della creazione della legge stessa.

Possiamo, infatti, interpretare i movimenti per la tutela dell'ambiente, dei diritti civili e dei diritti del consumatore come il riflesso delle alterazioni nei valori della società, i quali a loro volta possono essere percepiti come segnali che anticipano una successiva trasformazione della legge stessa.

Secondo un'ulteriore interpretazione, le responsabilità etiche possono comprendere valori emergenti e norme che la società si aspetta che il business rispetti, nonostante sia possibile che riflettano uno standard superiore rispetto a quello stabilito dalla legge. Per questo motivo si dibatte continuamente sul significato intrinseco della responsabilità etica e sulla sua legittimità.

All'interno di questa categoria rientrano inoltre i grandi principi della filosofia morale, i quali includono: la giustizia, i diritti e l'utilitarismo. Il movimento della *business ethics* ha riconosciuto la morale come componente legittima della CSR<sup>49</sup>.

Nonostante Carroll inserisca la responsabilità etica come livello successivo della propria piramide di CSR, si deve tenere a mente che questa coesiste in una costante interazione dinamica con il precedente livello di responsabilità legale, ampliandone i confini ed aree di interesse; al contempo pone aspettative sempre più elevate per gli imprenditori costringendoli ad operare e muoversi su standard superiori rispetto a quelli imposti dalla legge.

**Responsabilità Filantropiche:** la filantropia, nell'accezione di Carroll, racchiude tutte le azioni che le aziende compiono in risposta alle aspettative della società per essere riconosciute come elementi positivi all'interno della stessa, come ad esempio un coinvolgimento attivo in programmi di *welfare*. Il contributo delle imprese a tali programmi può essere declinato in termini economici o di tempo.

Si distinguono dalle responsabilità etiche in quanto la società non si aspetta che vengano messe in atto obbligatoriamente; infatti, le comunità desiderano che le aziende contribuiscano con le proprie risorse finanziarie, con le proprie strutture e con il tempo dei propri dipendenti a programmi a scopi umanitari, e lo fanno non etichettando le imprese come immorali se ciò non accade. Per queste ragioni, la filantropia viene definita come discrezionale o volontaria.

---

<sup>49</sup> Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business horizons, 34(4), 39-48

Un'ulteriore ragione per la quale l'autore decide di enfatizzare la distinzione tra filantropia ed etica è rappresentata dal fatto che molte aziende si definiscono socialmente responsabili pur agendo solamente come "buoni cittadini" all'interno della comunità<sup>50</sup>.

Questa differenziazione ci permette di arrivare ad uno dei punti chiave del modello di Carroll: la responsabilità sociale d'impresa comprende i contributi filantropici ma non è limitata ad essi. La filantropia assume significato solo se adeguatamente interrelata ad i livelli precedenti.

Le responsabilità economiche rappresentano la base di ogni altra responsabilità, ma al contempo ci si aspetta che le imprese obbediscano alla legge, la quale incarna la codificazione di ciò che è categorizzabile come accettabile o meno in termini di comportamenti. Successivamente il business deve poter essere definito come etico, che al suo livello più basilare impone l'agire in maniera "giusta" al fine di evitare o minimizzare danni alle parti interessate (dipendenti, consumatori, ambiente, etc.). Solo a questo punto un'azienda dovrebbe occuparsi di essere un elemento positivo per la società. Quest'ultimo punto viene abbracciato all'interno del concetto di responsabilità filantropica che ha insito l'obiettivo di migliorare, per quanto possibile, la società all'interno della quale l'impresa opera.

Sebbene le componenti della piramide siano state analizzate separatamente ai fini della discussione, non si escludono vicendevolmente e non sono state teorizzate al fine di creare una contrapposizione tra responsabilità economiche di un'impresa con le altre sue responsabilità.

Contemporaneamente, un'analisi a compartimenti permette ai manager di analizzare le diverse responsabilità notando come si presentino in una costante ma dinamica tensione tra di loro; la tensione più critica è quella che si viene a creare tra responsabilità economica e legale, responsabilità economica ed etica, responsabilità economica e filantropica<sup>51</sup>. Nonostante alcuni potrebbero interpretare questo come un conflitto tra "preoccupazione per i profitti" e "preoccupazione per la società" eseguendo un'eccessiva semplificazione, una prospettiva di CSR riconoscerebbe queste come tensioni fisiologiche della realtà organizzativa, e concentrandosi sulla piramide come unico, riuscirebbe a prendere decisioni che soddisfano simultaneamente tutte le parti.

---

<sup>50</sup> Carroll, A. B. (2008). *A history of corporate social responsibility: Concepts and practices*. The Oxford handbook of corporate social responsibility, 19-46.

<sup>51</sup> Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business horizons, 34(4), 39-48

A prima vista, questa serie di responsabilità può sembrare estremamente ampia ed in sorprendente contrasto con le argomentazioni dell'economia classica, secondo le quali il *management* ha un'unica responsabilità: la massimizzazione dei profitti. Uno dei principali promotori di questo punto di vista è senza dubbio Milton Friedman, il quale ha sostenuto con forza che le questioni sociali non debbano essere d'interesse degli uomini d'affari ma piuttosto di entità sovranazionali come l'Unione Europea, la quale ha delle chiare responsabilità in merito. Gli argomenti di Friedman vengono però smussati, se si considera l'affermazione nella sua totalità: "Il management ha l'obiettivo di guadagnare più soldi possibile, pur rispettando le regole di base della società, rappresentate dalla legge e dal costume etico"<sup>52</sup>.

Nell'interpretare quest'ultimo estratto della più ampia discussione di Friedman, si tende a concentrarsi solo sulla sua premessa, tralasciando il prosieguo che sembra invece abbracciare tutte le responsabilità sociali enunciate ed analizzate da Carroll.

---

<sup>52</sup> Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits*. New York Times, 122-126.

## ***Limitazioni ed implementazioni della piramide di Carroll***

Nonostante sia stato riconosciuto un valore accademicamente considerevole alla ripartizione proposta da Carroll nella sua idealizzazione della CSR, sono state identificate alcune limitazioni le quali portarono lo stesso autore a ripensare il suo modello trasformandolo da quattro a tre domini principali.

Le tre limitazioni proposte sono:

1. L'utilizzo della piramide per meglio rappresentare la relazione che intercorre tra i componenti del modello;
2. Il ruolo della filantropia come responsabilità assestante della CSR;
3. Lo sviluppo incompleto da un punto di vista teorico di: responsabilità economica, legale ed etica<sup>53</sup>

Di seguito un'analisi dettagliata delle tre problematiche riscontrate.

**L'utilizzo di un *framework* piramidale:** l'utilizzo di una metafora simile potrebbe risultare inappropriato o confusionario per alcune applicazioni. In primo luogo, per alcuni, tale forma geometrica potrebbe suggerire una gerarchia nel dominio della CSR. Si potrebbe erroneamente concludere che il dominio in cima alla piramide, la responsabilità filantropica, è il più importante o di maggior valore per le aziende, mentre il dominio economico, posto alla base, quello di minor valore. Per esempio, Reidenbach e Robin<sup>54</sup>, utilizzano una piramide per rappresentare il loro modello concettuale di sviluppo morale delle aziende, ponendo in cima il livello più avanzato di moralità, "l'azienda etica", mentre alla base viene inserito il più basso, "l'azienda a-morale". Questa non corrisponde chiaramente alla prospettiva che Carroll voleva fornire, dal momento che egli prevede che le responsabilità economiche e legali siano le più importanti, mentre quelle filantropiche come

---

<sup>53</sup> Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). *Corporate social responsibility: A three-domain approach*. Business ethics quarterly, 503-530.

<sup>54</sup> Reidenbach, R. E., & Robin, D. P. (1991). *A conceptual model of corporate moral development*. Journal of Business ethics, 10(4), 273-284.

desiderabili ma non necessarie<sup>55</sup>. Descrivere, dunque, i quattro domini della CSR attraverso un *framework* piramidale potrebbe condurre a disguidi interpretativi<sup>56</sup>.

In secondo luogo, la piramide non è in grado di cogliere le sovrapposizioni naturali che caratterizzano i domini di Carroll<sup>57</sup>: una proprietà intrinseca di tale importanza<sup>58</sup>, da dover essere chiaramente rappresentata in una proposta di modello di CSR.

**L'utilizzo di una categoria separata per la filantropia:** oltre ai possibili malintesi inerenti all'utilizzo di un modello piramidale, l'uso da parte di Carroll di una categoria filantropica discrezionale, potrebbe essere considerato da alcuni come non necessario. Lo stesso autore riconosce come definire la filantropia una responsabilità possa essere "inaccurato" o "fuorviante"<sup>59</sup>, vista la natura volontaria della stessa.

Altri autori hanno condiviso l'impossibilità di considerare la filantropia come una responsabilità assestante<sup>60</sup>. Secondo Carroll, la filantropia non è considerata un dovere o una responsabilità sociale di *business*, ma un comportamento desiderabile che va oltre ciò che un dovere richiede.

Il nuovo modello, infatti, andrà ad inglobare la responsabilità filantropica all'interno di quella etica, in particolare poiché risulta al quanto complesso distinguere i due domini, sia da un punto di vista teorico che da un punto di vista pratico. A livello teorico, il principio etico dell'utilitarismo può essere sfruttato per motivare molte attività filantropiche, inclusi gli esempi enunciati da Carroll<sup>61</sup> che concernono donazioni caritatevoli, sussidi all'istruzione, etc.

---

<sup>55</sup> Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business horizons*, 34(4), 39-48

<sup>56</sup> Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). *Corporate social responsibility: A three-domain approach*. *Business ethics quarterly*, 503-530.

<sup>57</sup> Carroll, A. B. (1993). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western College Publis.

<sup>58</sup> Clarkson, M. B. E. (1991). *Defining, evaluating, and managing corporate social performance: The stakeholder management model*. *Research in Corporate Performance and Policy* 12: 331-358. (Clarkson, 1991)

<sup>59</sup> Carroll, A. B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

<sup>60</sup> L'etang, J. (1994). *Public relations and corporate social responsibility: Some issues arising*. *Journal of Business Ethics*, 13(2), 111-123.

<sup>61</sup> Carroll, A. B. (1993). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western College Publis.

A supporto di ciò, Shaw e Post<sup>62</sup> sostengono come la regola dell'utilitarismo confermi l'idea che la filantropia delle aziende rappresenti un mezzo per conformarsi ad una "regola" di massimizzazione del *public welfare*.

Inoltre, Carroll asserisce che l'essenza delle attività filantropiche risiede nel fatto che "non sono pretese dalle imprese in senso etico"<sup>63</sup>, questo suggerisce una certa confusione nell'attribuire una determinata azione al dominio dell'etica o della filantropia. Per esempio, una donazione caritatevole è una responsabilità etica (attesa dalla società) o filantropica (meramente desiderata)?

Diversi studi provano come la maggior parte delle aziende effettui donazioni a organizzazioni caritatevoli, con gran parte della popolazione che dichiara che questo sia un comportamento che ci si aspetta da una azienda<sup>64</sup>. Questi risultati sembrano confermare come la società si aspetti dei contributi filantropici da parte delle imprese, facendoli dunque ricadere nell'ambito dell'etica.

Anche da un punto di vista della ricerca empirica, è stata riscontrata una difficoltà nell'applicare una distinzione tra i diversi domini. Strong e Meyer<sup>65</sup> asseriscono infatti, che mentre esiste un forte supporto all'esistenza della componente economica, legale ed etica della CSR, risulterebbe appropriato rimuovere la categoria della filantropia dal modello di Carroll quando si intende misurare la percezione di responsabilità in questo ambito.

**Incompleto sviluppo del dominio Economico, Legale ed Etico:** un'ulteriore limitazione riscontrata nelle argomentazioni di Carroll è la mancanza di un'adeguata analisi ed inclusione di criteri per assegnare le attività aziendali alle diverse responsabilità sociali<sup>66</sup>. In un certo qual modo tale discussione condiziona alcune tipologie di studi empirici.

Tali limitazioni portarono Carroll stesso a ridisegnare la sua piramide costruendo il così detto "*Three-Domain Model of CSR*".

---

<sup>62</sup> Shaw, B., & Post, F. R. (1993). *A moral basis for corporate philanthropy*. Journal of Business Ethics, 745-751.

<sup>63</sup> Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business horizons, 34(4), 39-48

<sup>64</sup> Sexty, R. W. (1995). *Canadian Business and Society*. Scarborough: Prentice Hall.

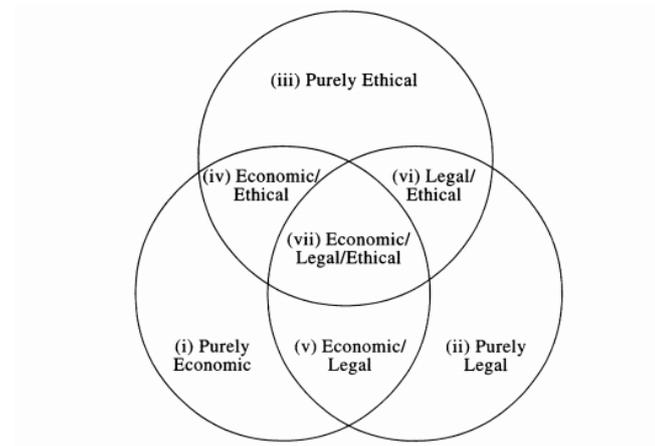
<sup>65</sup> Strong, K. C., & Meyer, G. D. (1992). *An integrative descriptive model of ethical decision making*. Journal of Business Ethics, 11(2), 89-94.

<sup>66</sup> Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). *Corporate social responsibility: A three-domain approach*. Business ethics quarterly, 503-530.

Il modello si compone di tre aree di responsabilità: economica, legale ed etica. In generale, queste categorie sono sviluppate in maniera consistente con il modello a quattro ripartizioni formulato dall'autore, con l'eccezione che la responsabilità filantropica viene assorbita all'interno del dominio etico e/o economico, riflettendo così le diverse motivazioni che possono spingere le organizzazioni a compiere azioni filantropiche.

Nel corso della discussione vengono anche definiti in maniera più puntuale i vari domini in termini di significati ed implicazioni, con particolare attenzione alle aree di sovrapposizione<sup>67</sup>.

Al fine di ottenere una rappresentazione grafica in grado di sopperire alle limitazioni precedentemente riscontrate, questa volta il modello viene disegnato attraverso un diagramma di Venn. In questo modo, non viene suggerita alcun tipo di gerarchia.



**Figura 4. The Three-Domain Model of CSR, Carroll, 2003**

La caratteristica di maggior rilevanza del modello è senza alcun dubbio la rappresentazione, grafica e teorica, delle aree di sovrapposizione tra i vari domini la quale porta alla creazione di sette categorie all'interno delle quali è possibile concettualizzare, analizzare ed illustrare la CSR.

L'area ideale è rappresentata dalla sovrapposizione nel centro, dove responsabilità economiche, legali ed etiche sono soddisfatte contestualmente, ma anche gli altri segmenti devono essere adeguatamente esplorati dal momento che potrebbero rappresentare situazioni reali di *business* in cui i *decision makers* potrebbero trovarsi coinvolti.

---

<sup>67</sup> Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). *Corporate social responsibility: A three-domain approach*. Business ethics quarterly, 503-530.

## *I benefici di una strategia di Corporate Social Responsibility*

Gli studi di Carroll spostarono l'enfasi da una ricerca accademica volta alla contribuzione teorica al concetto e significato di *Corporate Social Responsibility*, verso una ricerca empirica sull'argomento ed una serie di temi correlati come la *stakeholder theory*, l'impresa etica, la sostenibilità e la cittadinanza aziendale. Da un punto di vista economico, l'interesse nei confronti delle *best practices* in ambito di CSR assume un ruolo centrale<sup>68</sup>.

Il maggior contributo a questo proposito è stato senza dubbio quello fornito da Philip Kotler, professore distinto di International Marketing alla Kellogg School of Management, Chicago, e Nancy Lee, presidente della Social Marketing Inc., autori dell'opera "*Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, Best Practices from Hewlett-Packard, Ben & Jerry's, and Other Leading Companies*".

Il manuale presenta una discussione completa sul perché molte aziende dovrebbero cambiare le loro più basilari convinzioni in ambito di CSR. Kotler e Lee presentano una *case list* completa in grado di fornire *insight* per chiunque voglia implementare ed adottare strategie di CSR. Per fornire un ritratto completo dell'esperienza di CSR vengono presentate venticinque *best practice* di aziende che sono state in grado di cogliere a pieno i vantaggi derivanti da strategie di responsabilità sociale: IBM, Johnson & Johnson, Timberland, etc.

L'obiettivo dichiarato all'interno del libro è quello di "aiutare a guidare il processo decisionale di dirigenti aziendali ed il loro personale, assediati quotidianamente con richieste e proposte per il supporto di cause sociali<sup>69</sup>".

Gli autori mostrano come un approccio alla CSR stabilisca un nuovo modo di "fare affari" che unisce il successo e la creazione di valore ad un atteggiamento rispettoso e proattivo nei confronti degli *stakeholder*.

---

<sup>68</sup> Carroll, A. B. (2008). *A history of corporate social responsibility: Concepts and practices*. The Oxford handbook of corporate social responsibility, 19-46.

<sup>69</sup> Kotler, Philip, and Lee, Nancy. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Un aspetto che viene messo in luce e successivamente confermato da un numero considerevole di studi accademici a riguardo è l'impatto che la partecipazione di un'azienda in iniziative sociali ha sui principali indicatori di performance:

- **Aumenta le vendite e la market share:** American Express fornisce un chiaro esempio del potenziale della CSR. Al fine di partecipare alla ristrutturazione della Statua della Libertà, promisero che per ogni utilizzo della loro carta e per ogni nuova sottoscrizione, l'azienda avrebbe fatto contribuire con una donazione ad un fondo per la ristrutturazione. La campagna ha generato 1.7 milioni di dollari per la causa, un aumento dell'utilizzo delle carte del 27% ed un salto del 10% nei nuovi membri<sup>70</sup>.
- **Rafforza il posizionamento del brand:** Ben & Jerry è un brand che viene riconosciuto dai consumatori come altamente coinvolto in azioni di responsabilità sociali in quanto promotore di molte azioni che creano valore per la società. Per esempio, il programma "Coffee For A Change" paga un prezzo premium per ogni chicco di caffè che proviene da coltivazioni sostenibili. Questo porta i consumatori ad avere emozioni positive ed un'immagine unica del brand.
- **Migliora l'immagine del brand e la sua reputazione:** Hess, Rogovovsky e Dunfee descrivono un drammatico esempio in cui la buona reputazione del brand ha giocato un ruolo fondamentale. Durante le rivolte di Los Angeles del 1992 (una serie di sommosse a sfondo razziale scoppiata nella città di Los Angeles il 29 aprile 1992 e cessata il 4 maggio dello stesso anno. I disordini iniziarono a South Central Los Angeles il 29 aprile, dopo l'assoluzione di quattro agenti del Dipartimento di polizia di Los Angeles per l'uso eccessivo della forza nell'arresto e nel pestaggio di Rodney King, che era stato registrato e ampiamente visto nelle trasmissioni televisive), atti di vandalismo hanno causato ingenti danni alle imprese dell'area, mentre tutti i sessanta punti vendita McDonald vennero risparmiati grazie alla forte reputazione del brand, dovuta all'impegno sociale attraverso la Ronald McDonald House e lo sviluppo dimostrato nel creare opportunità per gli impiegati<sup>71</sup>.
- **Aumenta l'abilità dell'impresa stessa nell'attrarre, motivare e trattenere il personale:** in Timberland, ad esempio, viene concesso ai dipendenti con contratto full-time un ammontare di quaranta ore (sedici ai dipendenti *part-time*) da svolgere in servizi

---

<sup>70</sup> Pringle, H., & Thompson, M. (1999). *Brand spirit: How cause related marketing builds brands*. Chichester: Wiley.

<sup>71</sup> Hess, D., Rogovsky, N., & Dunfee, T. W. (2002). *The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives*. *California Management Review*, 44(2), 110-125.

per la comunità. Questo programma, chiamato *Path of Service* ha visto nei primi 5 anni di vita una partecipazione da parte del 95% dei dipendenti<sup>72</sup>. Il valore del programma ha permesso a Timberland di essere valutata da *Fortune* come una tra le 100 migliori aziende per cui lavorare.

- **Diminuisce i costi operativi:** Cisco Systems, ad esempio, grazie alla sua iniziativa di economia circolare ha evitato nel 2019 uno spreco di 170GWh di energia e 76.000 tonnellate di CO<sub>2</sub><sup>73</sup> che oltre a ridurre sensibilmente l'impatto dell'azienda sull'ambiente hanno permesso di ridurre i costi di energia. Un'area di applicazione differente è quella sperimentata da The Body Shop. Il brand venne lanciato come produttore di prodotti cosmetici a prezzo e manifattura equi. Anita Roddick, sua fondatrice, generò un *sentiment* talmente favorevole da non aver bisogno di investire in ulteriore pubblicità<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup> The Timberland Company (2000), *Timberland Corporate Social Responsibility Report for the Year*, Boston: The Timberland Company

<sup>73</sup> Cisco Systems (2019), *Cisco System Social Responsibility Report for the Year 2019*

<sup>74</sup> Fuller, J. (2003, July 21). *Banking on a Good Reputation*. Financial Times.

## ***Gli effetti della Corporate Social Responsibility sulla Corporate Reputation.***

A conferma di quanto detto, la letteratura suggerisce come inserire nella formulazione della strategia iniziative di CSR, sia in grado di rafforzare la *brand image* e costruire una *corporate reputation* positiva. Diversi autori hanno rilevato come gli investimenti in attività di CSR siano in grado di generare elementi di differenziazione del brand e di costruzione di un'immagine complessivamente positiva, sia a livello di *brand equity* che di reputazione aziendale.

Gli *stakeholder* si affidano quotidianamente alla reputazione delle aziende per effettuare decisioni sui propri investimenti, sulla propria carriera o sui prodotti da acquistare<sup>75</sup>. Per queste ragioni si è a lungo indagato sui fattori che ne caratterizzano la determinazione.

Concettualizzata come “la rappresentazione collettiva di azioni e risultati di un'azienda che descrivono l'abilità dell'organizzazione di fornire risultati di valore a molteplici parti interessate<sup>76</sup>”, la reputazione aziendale comprende diverse dimensioni tra le quali: qualità del prodotto, innovazione, valore degli investimenti, *people management* e Responsabilità Sociale di Impresa.

La *corporate reputation* rappresenta un elemento intangibile di gran valore per una azienda, la quale può essere fortemente influenzata dalla decisione di implementare o meno in iniziative di CSR<sup>77</sup>. Secondo Godfrey, infatti, le imprese investono in azioni di CSR al fine di creare un capitale morale positivo per supportare attività immateriali idiosincratiche dell'azienda, come appunto credibilità e reputazione<sup>78</sup>. L'autore mette in luce come un capitale morale positivo possa ricoprire il ruolo di una assicurazione che potrebbe mitigare i danni potenziali provenienti da una valutazione negativa da parte degli *stakeholder*. Le aziende che godono di una buona reputazione possono implementare i loro rapporti con i cosiddetti interlocutori esterni: consumatori, investitori, fornitori e competitor. Possono inoltre attrarre candidati migliori oppure innalzare la motivazione, il morale, il coinvolgimento e la lealtà del personale.

---

<sup>75</sup> Dowling, G. R. (1986). *Managing your corporate images*. *Industrial marketing management*, 15(2), 109-115.

<sup>76</sup> Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2002). *The global reputation quotient project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation*. *Corporate reputation review*, 4(4), 303-307.

<sup>77</sup> Branco, M. C., & Rodrigues, L.L. (2006). *Corporate social responsibility and resource-based perspectives*. *Journal of business Ethics*, 69(2), 111-132

<sup>78</sup> Godfrey, P. C. (2005). *The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective*. *Academy of management review*, 30(4), 777-798.

La divulgazione di informazioni sui comportamenti di un'azienda ed i risultati delle *corporate social initiatives* in cui sono coinvolte, possono aiutare a costruire un'immagine positiva con le parti interessate<sup>79</sup>.

Come sottolineato da Roberts e Dowling, la reputazione aziendale “è un attributo correlato ad un'organizzazione che riflette la misura in cui all'esterno gli *stakeholder* vedono l'azienda come buona e non cattiva<sup>80</sup>”.

Diversi studi hanno riscontrato una relazione positiva tra la *brand reputation* e le sue prestazioni finanziarie, sottolineando però come risulti complessa da costruire<sup>81</sup>. Lo sviluppo di una buona reputazione impiega un tempo considerevole e richiede investimenti stabili e coerenti. Come qualsiasi risorsa preziosa è difficile da creare, scambiare o imitare e ciò ne spiega il valore strategico che ha per l'impresa.

Fombrun e Shanley vedono la reputazione aziendale come derivante da un processo in cui le organizzazioni competono per uno status sociale in un mercato caratterizzato da informazioni incomplete, rendendo visibili i loro comportamenti chiave al fine di massimizzare la propria reputazione<sup>82</sup>. Gli *stakeholder* si presume rispondano ai segnali che rappresentano la performance aziendale riguardo la sua visibilità e responsabilità sociale, interpretata in questa accezione come elemento di differenziazione e diversificazione. La reputazione aziendale riflette, dunque, “il relativo successo dell'azienda nel soddisfare le aspettative di più parti interessate<sup>83</sup>”, con *stakeholder* che hanno a disposizione molteplici criteri per valutarne la soddisfazione delle proprie aspettative.

Per quanto concerne la reputazione, le valutazioni sono determinate dalla congruenza tra i comportamenti dell'azienda, le aspettative e le preferenze di ciascuna delle parti interessate. Fombrun, in un lavoro successivo, riconosce come attraverso iniziative di *corporate social responsibility* e la loro divulgazione, le aziende ed i loro dipendenti siano in grado di costruire legami

---

<sup>79</sup> Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.

<sup>80</sup> Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). *Corporate reputation and sustained superior financial performance*. *Strategic management journal*, 23(12), 1077-1093.

<sup>81</sup> Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). *Corporate reputation and sustained superior financial performance*. *Strategic management journal*, 23(12), 1077-1093.

<sup>82</sup> Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.

<sup>83</sup> Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). *Corporate social responsibility and resource-based perspectives*. *Journal of business Ethics*, 69(2), 111-132

solidi con la comunità diventando socialmente integrate<sup>84</sup>. In questo modo, costruiscono capitale reputazionale che ne migliora la capacità di negoziare contratti interessanti con i fornitori, con i governi, applicare prezzi *premium* per beni e servizi offerti e ridurre i costi del capitale. Ciò non solo genera dei guadagni in termini di reputazione migliorando la capacità dell'azienda di attrarre risorse e costruire un vantaggio competitivo, ma mitiga anche il rischio di perdite di reputazione derivanti dall'alienazione dei principali *stakeholder*.

Il capitale reputazionale dipende dal sostegno degli *stakeholder*, pertanto viene creato quando un'azienda è in grado di ottenerne il supporto: impegno dei dipendenti, fidelizzazione dei clienti, attrattività degli investitori, collaborazione con i partner, supporto a gruppi di attivisti, legittimazione da parte della comunità e copertura dei media. Al contrario, esso viene distrutto quando le parti interessate ritirano il loro sostegno: comportamenti scorretti dei dipendenti, incomprensioni con i clienti, defezioni da parte dei partner, minacce di azioni legali delle autorità di regolamentazione, boicottaggio di gruppi di attivisti e news negative sui principali media<sup>85</sup>.

La *corporate social responsibility* ha due forme per contribuire al miglioramento alle prestazioni di un'impresa: un impatto positivo come ricompensa di comportamenti virtuosi e la mitigazione degli effetti di condotte negative. Fombrun li classifica come "opportunità" e "reti di sicurezza"<sup>86</sup>.

La pressione dei consumatori è un incentivo fondamentale per le imprese ad assumere un'immagine sociale responsabile. Sono infatti spesso attratti da aziende che hanno una reputazione positiva in materia di responsabilità sociale di impresa. Ad esempio, le imprese possono trarre profitto soddisfacendo la domanda di prodotti rispettosi dell'ambiente, oppure comunicando i miglioramenti ambientali relativi al processo di produzione. D'altra parte, possono evitare allo stesso modo reazioni negative come il boicottaggio dei loro prodotti.

Uno degli aspetti più sorprendenti delle loro scoperte è che i consumatori sono molto più sensibili a comportamenti aziendali "irresponsabili" piuttosto che a comportamenti "responsabili". Dal momento che i consumatori sono più sensibili alle informazioni negative rispetto a quelle positive, i

---

<sup>84</sup> Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). *Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk*. *Business and society review*, 105(1).

<sup>85</sup> Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). *Corporate social responsibility and resource-based perspectives*. *Journal of business Ethics*, 69(2), 111-132

<sup>86</sup> Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). *Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk*. *Business and society review*, 105(1).

manager devono essere consapevoli dell'alto rischio di essere percepiti come socialmente irresponsabili.

Per quanto riguarda l'importanza della reputazione aziendale per i consumatori, un altro aspetto rilevante messo in luce è quello che riguarda il problema della valutazione della qualità di alcuni prodotti i quali devono essere necessariamente utilizzati o consumati prima che il loro valore per il consumatore possa essere determinato. In questo caso i consumatori dovranno basare le loro valutazioni su altri fattori, tra i quali la reputazione aziendale. McWilliams e Siegel<sup>87</sup> affermano come aziende che vendono questa tipologia di prodotti, hanno una maggiore probabilità di impegnarsi nel CSR rispetto ad imprese che forniscono prodotti che possono essere valutati prima della ricerca.

La CSR crea immediatamente nella mente del consumatore delle associazioni positive, facendo apparire l'organizzazione affidabile ed onesta. Queste caratteristiche saranno dunque trasferite direttamente al prodotto ed il consumatore si convincerà che l'azienda non potrà che produrre prodotti di una qualità superiore. La CSR può dunque rappresentare per questo genere di aziende un'importante forma di differenziazione.

Sebbene gli autori portino ad esempio la categoria merceologica del *food*, il ragionamento appare altrettanto calzante per le organizzazioni che forniscono servizi. In effetti, coloro che forniscono servizi, possiedono alcune delle caratteristiche che rendono la CSR e la sua divulgazione particolarmente importante: la complessità del prodotto, la sua importanza (non adatta a processi di *trial-and-error*) e la dipendenza dal *service provider*<sup>88</sup>.

Tuttavia, la reputazione dell'azienda non è determinata solo dai segnali aziendali, ma anche da altre fonti come ad esempio i media o il mercato azionario.

Un'azienda considerata socialmente responsabile può inoltre beneficiare della propria reputazione all'interno della *business community* attraendo capitali, investitori e partner commerciali. Alcuni studi riconoscono infatti la capacità ad aziende coinvolte in iniziative vincenti di CSR di aumentare il loro valore azionario, vista la riduzione dell'esposizione al rischio di crisi gestionali.

---

<sup>87</sup> McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.

<sup>88</sup> Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). *Corporate social responsibility and resource-based perspectives*. *Journal of business Ethics*, 69(2), 111-132

Per esempio, Klassen e McLaughlin<sup>89</sup> hanno dimostrato come annunci riguardanti premi per la sostenibilità abbiano un impatto positivo sulla valutazione del mercato, mentre sono stati riscontrati impatti decisamente negativi in seguito a crisi reputazionali.

Brammer e Pavelin<sup>90</sup> criticano però l'idea che tutti i benefici (o i costi) delle *corporate social initiatives* possano essere applicati sempre. Al contrario, sostengono che i guadagni reputazionali ottenuti grazie alla CSR dipendono dal fit delle iniziative con determinate caratteristiche dell'organizzazione. La forza dei legami tra reputazione e CSR risiede in quegli aspetti che plasmano le aspettative degli *stakeholder* sui comportamenti di determinate aziende.

Teece<sup>91</sup> qualifica la reputazione come il mezzo attraverso il quale l'organizzazione può modellare le risposte degli attori esterni, poiché riassume molte informazioni sul modo in cui l'azienda si comporta ed è probabile che si comporti in futuro. Branco e Rodriguez<sup>92</sup>, invece, sostengono che le risposte degli attori esterni non siano basate su ciò che sia possibile sapere riguardo un'azienda, ma piuttosto su quello di cui sono a conoscenza. Dal momento che vi è sempre asimmetria informativa tra cosa è noto all'interno e all'esterno dell'azienda, talvolta la reputazione può risultare più importante di ciò che effettivamente accade, al fine di manipolare le risposte delle parti interessate. Per questa ragione una comunicazione efficace delle iniziative messe in atto dall'impresa risulta fondamentale. Diversi studi empirici, a conferma di ciò, hanno dimostrato come il livello di consapevolezza riguardo le iniziative di CSR tra gli *stakeholder* interni ed esterni sia tipicamente basso, costituendo dunque un ostacolo chiave nell'ottenere i benefici strategici che si potrebbe trarre<sup>93</sup>.

Risulta interessante osservare come alcuni studi abbiano offerto una prospettiva differente rispetto alla relazione che intercorre tra CSR e *corporate reputation*, riconoscendo a quest'ultima un ruolo di moderazione dell'efficacia della comunicazione di CSR. Secondo questa prospettiva la reputazione

---

<sup>89</sup> Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). *The impact of environmental management on firm performance*. *Management science*, 42(8), 1199-1214.

<sup>90</sup> Brammer, S., & Pavelin, S. (2004). *Building a good reputation*. *European Management Journal*, 22(6), 704-713.

<sup>91</sup> Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

<sup>92</sup> Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). *Corporate social responsibility and resource-based perspectives*. *Journal of business Ethics*, 69(2), 111-132

<sup>93</sup> Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). *Using corporate social responsibility to win the war for talent*. *MIT Sloan management review*, 49(2).

risulta uno schema preesistente al quale gli stakeholder possono affidarsi per interpretare informazioni ambigue riguardo l'azienda<sup>94</sup>, incluse le sue attività di CSR.

Le aziende con una buona reputazione saranno percepite infatti come più credibili, riscontrando risultati amplificati rispetto alle loro comunicazioni di CSR, mentre gli effetti delle stesse comunicazioni nel caso di aziende con scarsa reputazione saranno attenuati o addirittura annullati<sup>95</sup>.

È interessante notare come la ricerca abbia anche dimostrato che è probabile che le aziende con una reputazione etica neutrale traggano maggiori benefici commerciali dalla comunicazione della CSR, rispetto alle società con una reputazione etica positiva<sup>96</sup>.

Un aspetto della reputazione aziendale o delle iniziative di CSR attuate precedentemente, è che saranno percepite come un segnale diagnostico nella valutazione della comunicazione aziendale della responsabilità sociale. Per esempio, Wal-Mart in seguito ad una copertura mediatica negativa riguardo il modo in cui venivano trattati i dipendenti, annunciò un investimento di 500 milioni di dollari nel risparmio energetico. Non in maniera sorprendente, gli stakeholder reagirono in maniera scettica considerando questa iniziativa ambientale una trovata pubblicitaria.

---

<sup>94</sup> Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2002). *The global reputation quotient project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation*. *Corporate reputation review*, 4(4), 303-307.

<sup>95</sup> Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). *The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations*. *Journal of consumer psychology*, 16(4), 377-390.

<sup>96</sup> Strahilevitz, M. (2003). *The effects of prior impressions of a firm's ethics on the success of a cause-related marketing campaign: Do the good look better while the bad look worse?* *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), 77-92.

## ***L'influenza degli stakeholder nelle strategie di CSR.***

Come accennato precedentemente, gli *stakeholder* svolgono un ruolo di primaria importanza nella formulazione di strategie di *Corporate Social Responsibility*.

Per queste ragioni la CSR è stata spesso affiancata a temi complementari come la *stakeholder theory*. Quest'ultima nasce dalla convinzione i manager dovrebbero essere responsabili non solo nei confronti degli azionisti, ma piuttosto verso tutti gli *stakeholder*, ovvero tutti gli individui o gruppi che influenzano o sono influenzati dalle attività dell'azienda<sup>97</sup>.

In questa prospettiva le aziende sono intese come parte di un sistema politico-economico di agenti che interagiscono e ne influenzano la gestione. Ogni *stakeholder* ha l'obiettivo di massimizzare e proteggere i propri interessi.

La ricerca ha individuato diverse categorie di *stakeholder* per permettere ai *decision maker* di comprendere a quali di essi dovrebbero dare priorità nel definire strategie ed iniziative di *Corporate Social Responsibility*.

La categorizzazione più nota contrappone i così detti stakeholder primari, o contrattuali, (come azionisti, dipendenti, consumatori e fornitori) agli stakeholder secondari (come NGO, autorità pubbliche, media e competitor)<sup>98</sup>.

Al di là di questa distinzione formale, diversi autori suggeriscono che i manager dovrebbero prendere in considerazione le caratteristiche specifiche di ciascun gruppo di parti interessate, al fine di valutare la tipologia di relazione adatta da sviluppare.

Girard e Sobczak<sup>99</sup>, inoltre sottolineano come l'influenza degli stakeholder in ambito di Responsabilità Sociale di Impresa sia del tutto peculiare in quanto dipende non solo da come l'azienda percepisce i propri *stakeholder*, ma anche dalla percezione e dal coinvolgimento che questi ultimi sentono nei confronti dell'azienda ed i principi di CSR.

---

<sup>97</sup> Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman

<sup>98</sup> Carroll, A. B. (1989). *Business and society: Ethics, sustainability and stakeholder management*. Cincinnati: Southwestern.

<sup>99</sup> Girard, C., & Sobczak, A. (2013). *Towards a model of corporate and social stakeholder engagement: Analyzing the relations between a French mutual bank and its members*. *Journal of Business Ethics*, 107(2), 215–225.

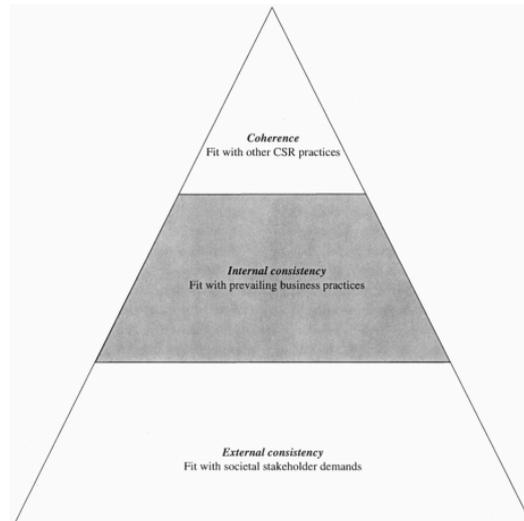
Infatti, se uno *stakeholder* non è coinvolto dall'azienda o dai principi di CSR è meno probabile che influenzi la strategia di CSR, anche se l'azienda la considera legittima.

Per queste ragioni, nel considerare l'attuazione di una iniziativa di CSR risulta importante considerare le aspettative ed il coinvolgimento di tutte le parti in gioco.

## ***Le variabili che influenzano la CSR: il ruolo del fit tra l'azienda e la causa.***

Secondo uno studio condotto da Bhattacharya e Sen<sup>100</sup>, le iniziative di CSR sono un mezzo innovativo e meno imitabile di rafforzare le relazioni con i propri clienti. Questi autori hanno sottolineato come esista un legame positivo tra CSR e comportamento di acquisto, solo quando sussistono contestualmente anche altre condizioni soddisfatte: quando il consumatore è sensibile alle tematiche sociali, quando il prodotto è di alta qualità, quando al consumatore non è richiesto di pagare un *premium price* per la responsabilità sociale e quando c'è un fit tra la causa ed il brand.

In termini generali, si definisce il fit come “il *match* tra due o più fattori”<sup>101</sup>, come ad esempio una caratteristica di un prodotto, brand image, posizionamento o il mercato target. Nel seguente ambito di discussione, viene invece definito come la rilevanza percepita tra le caratteristiche di una organizzazione e le caratteristiche delle iniziative di CSR<sup>102</sup>. Yuan et al. hanno denominato questo tipo di fit “consistenza interna”, al fine di distinguerla dalle altre due tipologie riconosciute: “consistenza esterna”, il tentativo di compatibilità con le aspettative degli *stakeholder* esterni, e la “coerenza”, la compatibilità tra le varie attività di CSR e l'organizzazione.



**Figura 5. Le tipologie di fit. Yuan et al.**

---

<sup>100</sup> Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). *Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives*. California management review, 47(1), 9-24

<sup>101</sup> Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). *Alternative forms of fit in contingency theory*. Administrative science quarterly, 514-539.

<sup>102</sup> Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). *The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior*. Journal of business research, 59(1), 46-53.

A livello teorico, fonda le sue radici nella *Balance Theory*, la quale afferma che le persone cercano sempre un equilibrio tra i loro comportamenti e tutti quelli delle entità a loro correlate<sup>103</sup>. Studi precedenti sulla *corporate social responsibility* hanno suggerito che essa influisce sulle risposte dei consumatori in vari modi.

Speed e Thompson<sup>104</sup> hanno constatato che un maggiore livello di fit aumenta l'interesse e l'atteggiamento positivo nei confronti dell'azienda e dunque rende i consumatori più disposti ad utilizzare i prodotti della stessa. È stato inoltre dimostrato che le caratteristiche del brand diventano più prominenti quando il fit è alto.

Tuttavia, la letteratura disponibile non fornisce risultati univoci. Se da un lato suggerisce che un alto livello di fit porti risultati positivi nell'atteggiamento degli stakeholder, altri studi dimostrano come talvolta possa non giocare un ruolo significativo<sup>105</sup>, o che in ogni caso un fit moderato può portare a risultati altrettanto positivi<sup>106</sup>.

La letteratura si è concentrata, inoltre, nel proporre alcune condizioni o variabili che possono condizionare gli effetti del fit sul successo della CSR. Chen<sup>107</sup> conclude, sulla base di un esperimento, che un alto fit della CSR risulta preferibile per organizzazioni che sono fortemente associate alla Responsabilità Sociale, mentre un basso fit è preferibile per aziende che sono correlate ad abilità *business*. Menon e Kahn<sup>108</sup>, invece, hanno riconosciuto un rapporto tra il fit e la tipologia di iniziativa: un alto fit risulta più efficace quando si parla di *cause promotion*, mentre livelli più bassi di fit sono più adatti alla *advocacy promotion*. Inoltre, un alto fit comporta risultati migliori quando gli

---

<sup>103</sup> Basil, D. Z., & Herr, P. M. (2006). *Attitudinal balance and cause-related marketing: An empirical application of balance theory*. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 391-403.

<sup>104</sup> Speed, R., & Thompson, P. (2000). *Determinants of sports sponsorship response*. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 226-238.

<sup>105</sup> Chernev, A., & Blair, S. (2015). *Doing well by doing good: The benevolent halo of corporate social responsibility*. *Journal of Consumer Research*, 1412-1425.

<sup>106</sup> Bloom, P. N., Hoeffler, S., Keller, K. L., & Meza, C. E. B. (2006). *How social-cause marketing affects consumer perceptions*. *MIT Sloan Management Review*, 49.

<sup>107</sup> Chen, Y. S., Lin, C. L., & Chang, C. H. (2014). *The influence of greenwash on green word-of-mouth (green WOM): The mediation effects of green perceived quality and green satisfaction*. *Quality & Quantity*, 2411-2425.

<sup>108</sup> Menon, S., & Kahn, B. E. (2003). *Corporate sponsorships of philanthropic activities: when do they impact perception of sponsor brand?* *Journal of consumer psychology*, 316-327.

*stakeholder* sono focalizzati principalmente sull'azienda, mentre un basso fit può funzionare quando sono concentrati maggiormente sul problema sociale.

Per quanto riguarda la tipologia di consumatore, Langen<sup>109</sup> ha dimostrato come un alto fit diventi particolarmente rilevante soprattutto con specifici target, ad esempio con *lovers* e *critics*, in quanto, secondo l'interpretazione di Nan ed Heo<sup>110</sup> vi è una alta conoscenza del brand. Inoltre, i consumatori tendono a rinforzare la propria *self-esteem* o *self-identity* comprando prodotti da aziende che sono coinvolte in attività di CSR con un alto fit, dal momento che quest'ultimo rafforza le associazioni tra l'azienda e l'iniziativa di CSR, le quali a loro volta, hanno un effetto positivo su *self-esteem* ed identità.

Il motivo per il quale un alto fit riesce ad aumentare gli effetti positivi di una strategia di CSR, può essere riconosciuto in due direzioni, entrambe le quali sembrano focalizzarsi sugli effetti che il fit ha sulla sincerità percepita e sulla credibilità. Secondo il modello di attribuzione a due step<sup>111</sup> i consumatori attribuiranno prima alle attività di CSR motivazioni intrinseche ed in seguito "correggeranno" questa inferenza, solo se vi allocheranno sufficienti capacità di ragionamento e saranno coinvolti in elaborazioni più complesse considerando il contesto, le alternative, e così via.

Per questa ragione, svariati autori affermano che un alto fit rende le attività di CSR più chiare e in grado di suscitare meno criticità rispetto alle motivazioni intrinseche da cui sono spinte. Infatti, quando i consumatori ragionano sul rapporto tra l'azienda e tutto ciò che la circonda, il numero di pensieri elaborati varia in base al grado di fit tra di loro.

Uno studio di Du<sup>112</sup> ha dimostrato come informazioni presentate in maniera incoerente producano un'elaborazione più alta nelle persone, rendendo le motivazioni estrinseche più salienti ed indebolendo le reazioni positive nei confronti dell'azienda. Sembrerebbe dunque che un basso fit sia in grado di indurre i consumatori ad avere una percezione negativa riguardo le motivazioni della CSR.

---

<sup>109</sup> Langen, N., Grebitus, C., & Hartmann, M. (2013). *Success factors of cause-related marketing in Germany*. *Agribusiness*, 207-227.

<sup>110</sup> Nan, X., & Heo, K. (2007). *Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) initiatives: Examining the role of brand-cause fit in cause-related marketing*. *Journal of advertising*, (Nan & Heo, 2007)63-74.

<sup>111</sup> Gilbert, D. T. (1989). *Thinking lightly about others: Automatic components of the social inference process*. *Unintended thought*, 26, 481.

<sup>112</sup> Du, S., & Vieira, E. T. (2012). *Striving for legitimacy through corporate social responsibility: Insights from oil companies*. *Journal of business ethics*, 413-427.

Nella stessa direzione, uno studio successivo<sup>113</sup> ha fornito tre principali motivazioni riguardo l'importanza del fit:

1. Quanto le persone riflettono sull'iniziativa messa in atto;
2. Quali specifiche riflessioni vengono generate;
3. Con quanto sforzo i primi due punti vengono valutati

In questa prospettiva bisogna dunque tenere in considerazione il grado di fit: al diminuire del livello di fit saranno generate un numero sempre più alto di riflessioni. Le attività con un alto fit possono avere effetti positivi anche per svariate ragioni intrinseche: possono essere percepite come più stabili e strutturate, risultano avere un collegamento più chiaro con l'organizzazione come intero piuttosto che con un individuo all'interno della stessa, dimostrano un approccio più strategico e trasmettono la volontà di rendere la CSR parte integrante delle attività dell'azienda e non un elemento sporadico e casuale.

Sebbene i risultati non siano univoci, appare evidente che il fit sia un elemento influente nella valutazione di tutte le parti interessate riguardo le attività di CSR. Alcuni autori hanno riscontrato come tali differenze di risultati possano essere dovute al contesto ed alle circostanze; come ad esempio la fiducia iniziale dei consumatori nelle motivazioni dell'organizzazione<sup>114</sup>, la *corporate reputation*<sup>115</sup>, o l'attenzione dei consumatori sul messaggio piuttosto che sull'azienda<sup>116</sup>.

Sono state identificate da Yuan<sup>117</sup> sette tipologie di fit in base alla forza del collegamento tra l'organizzazione e le sue pratiche di CSR, che si estendono da "*born CSR oriented*", quando la CSR è integrata nell'organizzazione al punto da essere riconosciuta come un elemento cruciale della sua strategia, fino a "*cooperating*", quando le pratiche di CSR sono basate su unioni.

---

<sup>113</sup> Becker-Olsen, K. L., & Hill, R. P. (2006). *The impact of sponsor fit on brand equity: The case of non-profit service providers*. Journal of service research, 73-83.

<sup>114</sup> Ellen, P. S., Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2000). *Charitable programs and the retailer: do they mix?* Journal of retailing, 76(3), 393-406.

<sup>115</sup> Elving, W. (2010). *CSR and skepticism: The influence of fit and reputation on skepticism towards CSR communication*, Aarhus.

<sup>116</sup> Menon, S., & Kahn, B. E. (2003). *Corporate sponsorships of philanthropic activities: when do they impact perception of sponsor brand?* Journal of consumer psychology, 316-327.

<sup>117</sup> Yuan, W., Bao, Y., & Verbeke, A. (2011). *Integrating CSR initiatives in business: An organizing framework*. Journal of Business Ethics, 101(1), 75-92.

Si può distinguere il fit anche in: funzionale e di immagine. Il fit funzionale si riferisce alla tipologia di prodotto (o servizio) che l'organizzazione rappresenta; il fit di immagine si riferisce alla similarità delle associazioni sul brand.

Queste tipologie di fit lavorano in maniera differente: il fit funzionale si riferisce all'esperienza ed ha un effetto diretto sulla percezione della CSR, mentre il fit di immagine agisce sulla percezione attraverso la credibilità<sup>118</sup>.

Un'ulteriore distinzione viene effettuata tra il fit tra naturale ed artificiale: il fit naturale si riferisce ad una ovvia relazione tra l'organizzazione e la causa; il fit artificiale è basato sulla sistematica comunicazione delle iniziative allo scopo di collegare l'organizzazione alla causa. Infatti, quando l'organizzazione non ha di per sé un buon fit naturale, dovrebbe elaborare un'adeguata strategia per aumentare il fit percepito. Infatti, un fit artificiale può mitigare l'effetto negativo di un basso fit.

Kuo e Rice hanno invece distinto tra fit concettuale, basato sull'immagine ed il posizionamento del brand, ed il fit percettivo basato sulla sua apparenza; alcuni studi dimostrano che anche il fit percettivo può contribuire all'innalzare il livello di fit complessivo nelle iniziative di CSR, contribuendo ad una visione fluida e non statica del fit.

Tutti questi studi, nel complesso, suggeriscono come il fit possa assumere diverse forme ma ne confermano la rilevanza nel formulare una strategia vincente di CSR.

---

<sup>118</sup> Alcañiz, E. B., Cáceres, R. C., & Pérez, R. C. (2010). *Alliances between brands and social causes: The influence of company credibility on social responsibility image*. *Journal of business ethics*, 96(2), 169-186.

## ***Le possibili iniziative di Corporate Social Responsibility.***

Kotler e Lee forniscono una chiara definizione di *Corporate Social Initiatives*: “azioni intraprese da un’organizzazione per supportare una causa sociale e per soddisfare impegni in materia di Responsabilità Sociale di Impresa<sup>119</sup>”.

Come analizzato precedentemente, le iniziative di CSR sono ben consolidate nella letteratura accademica in quanto incidono su una grande varietà di risultati tra i quali: la costruzione di un’immagine aziendale positiva o la reputazione<sup>120</sup>, la valutazione dei prodotti, la *purchase intention* ed il valore di mercato dell’azienda<sup>121</sup>

Il tema ricorrente che spiega questi molteplici vantaggi è rappresentato dal fatto che le iniziative di CSR consentono ai consumatori di identificarsi con una determinata azienda<sup>122</sup>, come teorizzato da Bhattacharya e Sen<sup>123</sup> nel concetto di identificazione consumer-company (C-C).

L’identificazione C-C è il grado con cui l’autodeterminazione di un consumatore si sovrappone ai valori percepiti di un’azienda. Nel caso in cui il consumatore percepisca questa sovrapposizione, svilupperà una migliore identificazione con l’azienda e sarà più disposto a supportarla<sup>124</sup>

Al contempo, per coloro i quali le iniziative di *corporate social responsibility* non sono tratti rilevanti per la propria autodeterminazione, è possibile comunque che si riescano ad identificare maggiormente con un’azienda socialmente responsabile grazie alla *corporate reputation* positiva che l’organizzazione è stata in grado di costruire.

---

<sup>119</sup> Kotler, Philip, and Lee, Nancy. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc. (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

<sup>120</sup> Nan, X., & Heo, K. (2007). *Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) initiatives: Examining the role of brand-cause fit in cause-related marketing*. *Journal of advertising*, 36(2), 63-74.

<sup>121</sup> Berens, G., Van Riel, C. B., & Van Bruggen, G. H. (2005). *Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance*. *Journal of marketing*, 69(3), 35-48.

<sup>122</sup> Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). *Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members*. *Journal of marketing*, 59(4), 46-57.

<sup>123</sup> Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). *Consumer-company identification: A framework for understanding consumers’ relationships with companies*. *Journal of marketing*, 67(2), 76-88.

<sup>124</sup> Ahearne, M., Bhattacharya, C. B., & Gruen, T. (2005). *Antecedents and consequences of customer-company identification: Expanding the role of relationship marketing*. *Journal of applied psychology*, 90(3), 574.

Infatti, le persone non desiderano essere percepite in maniera negativa dagli altri componenti della comunità<sup>125</sup>, per questo l'identificazione con una determinata azienda coinvolta in iniziative di CSR, può aumentare l'ego di questa tipologia di consumatori<sup>126</sup>. Studi precedenti hanno dimostrato che iniziative di CSR influenzano positivamente l'identificazione C-C percepita, che a sua volta ha un effetto positivo sulle valutazioni ed intenzioni comportamentali da parte dei consumatori.

Dal momento che sono svariate le iniziative che possono essere implementate dalle aziende in ambito di Corporate Social Responsibility, la scelta di una tipologia di iniziativa può influenzare il grado di identificazione C-C dei consumatori, avendo di conseguenza effetti sull'efficacia della campagna di CSR ed i suoi possibili vantaggi.

Kotler e Lee identificano sei macro-categorie di CSR:

1. **Cause Promotion:** viene utilizzato nel momento in cui una società fornisce fondi oppure contributi in materiali o altre risorse aziendali per aumentare la *awareness*, sostenere una raccolta fondi, reclutare volontari per una determinata causa sociale. L'azienda può occuparsene autonomamente, oppure potrebbe rappresentare uno dei numerosi sponsor. Le campagne di successo utilizzano principi di comunicazione efficaci, sviluppando messaggi motivazionali, selezionando canali multimediali efficienti e coinvolgenti. I piani di comunicazione sono costruiti sulla definizione di un pubblico target, definizione degli obiettivi, mezzi di supporto ed una scelta di canali comunicativi che permettano il posizionamento desiderato. Storicamente, la cause promotion venivano identificate come una forma di donazione da parte dell'azienda, affiancate spesso ai concetti di filantropia e volontariato da parte dei dipendenti.
2. **Cause-Related Marketing (CRM):** viene definito tale quando un'azienda si impegna a contribuire o donare una percentuale dei guadagni ad una causa specifica in relazione ai prodotti o servizi venduti<sup>127</sup>. Solitamente viene implementata per un determinato periodo di tempo e rispetto a prodotti e cause specifici.

---

<sup>125</sup> Archer, R. L., Diaz-Loving, R., Gollwitzer, P. M., Davis, M. H., & Foushee, H. C. (1981). *The role of dispositional empathy and social evaluation in the empathic mediation of helping*.

<sup>126</sup> Basil, D. Z., & Weber, D. (2006). *Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility*. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(1), 61-72.

<sup>127</sup> Kotler, Philip, and Lee, Nancy. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

È il collegamento alle vendite dei prodotti che distingue nettamente questa iniziativa rispetto alle altre. Viene inserito, infatti, un vantaggioso beneficio reciproco per il quale si raccoglieranno fondi per l'organizzazione benefica in maniera proporzionale all'aumento delle vendite dell'azienda. Il contributo può essere espresso in ammontare (es. 1€ per ciascun prodotto venduto) oppure in percentuale (es. il 50% dei guadagni di uno specifico prodotto saranno donati ad una causa).

La distinzione dalle altre iniziative appare chiara da molti punti di vista, infatti, il CRM, è l'unico tra le iniziative in cui il livello di contribuzione alla causa è direttamente determinato dall'azione dei consumatori.

3. **Corporate Social Marketing:** consiste nell'impegno da parte di un'organizzazione nello sviluppare o implementare una campagna atta al cambiamento di un determinato comportamento al fine di migliorare la salute pubblica, la sicurezza, l'ambiente o il benessere della comunità. Il cambiamento di un comportamento rappresenta, dunque, il focus di questa tipologia di campagne.

Vengono studiate apposite strategie di marketing: analisi, selezione del target, determinazione degli obiettivi, riconoscimento delle barriere e dei benefici per concludere con lo sviluppo di un vero e proprio marketing mix<sup>128</sup>.

4. **Corporate Philanthropy:** si presenta come un contributo diretto di una organizzazione ad una causa come contributi in denaro, donazioni o fornitura gratuita di beni o servizi. Forse la più tradizionale di tutte le *corporate social initiatives*, ha dato supporto alle comunità in ambito di: salute, istruzione, tutela dell'ambiente, etc.

Queste donazioni da parte delle aziende sono spesso cruciali per le organizzazioni non-profit poiché danno respiro a budget operativi e spese di capitale andando a riempire il gap tra spese e guadagni provenienti dai vari programmi e la generosità di donatori individuali. Altri modelli inseriscono all'interno di questa categoria il volontariato da parte dei dipendenti, il quale gode, nella distinzione di Kotler e Lee, di una apposita categoria viste le sue peculiarità in termini di applicazione pratica.

Molti concordano su come il carattere della filantropia aziendale abbia subito un'importante evoluzione nel corso della storia, principalmente in risposta alle pressioni esterne ed interne che hanno richiesto un bilanciamento tra le preoccupazioni degli *shareholder* con le

---

<sup>128</sup> Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). *Social marketing: an approach to planned social change*. Journal of marketing, 35(3), 3-12.

aspettative delle comunità<sup>129</sup>. La risposta naturale a questa necessità è stata la tendenza a valutare con un approccio più strategico le questioni sociali da supportare, con un progressivo allineamento tra obiettivi delle attività caritatevoli ed obiettivi delle aziende.

Inoltre, le aziende tendono con una sempre maggiore frequenza a stabilire partnership di lungo termine piuttosto che effettuare donazioni sporadiche a cause frammentate. Si è notato altresì come le organizzazioni si siano concentrate anche su donazioni diverse da quelle in denaro (spesso molto meno costose) come prodotti in eccesso, utilizzo dei canali di distribuzione e competenze specifiche.

I dipendenti vengono coinvolti sempre con maggior frequenza nei processi decisionali e la scelta dei destinatari delle azioni di filantropia, visto anche il progressivo ampliarsi delle comunità a cui potersi rivolgere dovuto al fenomeno della globalizzazione.

Infine, come per tutti gli altri aspetti aziendali, i riflettori sembrano essere puntati sulla determinazione di metodi efficaci per la misurazione dei risultati e del tasso di rendimento di ciascuna di queste iniziative.

5. **Community Volunteering:** è un'iniziativa per la quale l'azienda supporta ed incoraggia i propri dipendenti in attività di volontariato per supportare organizzazioni e cause della comunità locale. I volontari possono partecipare mettendo a disposizione la propria esperienza, talento, idee o lavoro fisico. Il supporto da parte delle imprese può consistere nella concessione di ferie retribuite, servizi che aiutino i dipendenti a trovare opportunità che facciano al caso loro, il riconoscimento del servizio prestato oppure la creazione di veri e propri team per supportare cause specifiche.

Questo tipo di iniziativa non è nuova al mondo aziendale. Ciò che è nuovo e degno di nota, tuttavia, è un evidente approccio strategico attraverso il quale si incoraggia i dipendenti a concentrare le loro attività di volontariato verso cause supportate contestualmente con altre tipologie di iniziative sociali e dunque collegate agli obiettivi di business.

6. **Socially Responsible Business Practices:** si configurano come pratiche commerciali ed investimenti discrezionali a supporto delle cause sociali che hanno come obiettivo di migliorare il benessere della comunità e proteggere l'ambiente. La distinzione tra questa ed altre iniziative è il focus su attività discrezionali, ovvero che non sono regolate da leggi.

Il concetto di comunità viene interpretato in maniera ampia al fine di includere impiegati, fornitori, distributori, organizzazioni no-profit e pubbliche.

---

<sup>129</sup> Hill, R. P., Stephens, D., & Smith, I. (2003). *Corporate social responsibility: an examination of individual firm behavior*. *Business and Society Review*, 108, 339-364.

Per benessere si può fare riferimento a salute e sicurezza, nonché esigenze psicologiche ed emotive.

Nell'ultimo decennio si è verificato un passaggio dall'adozione di pratiche commerciali più responsabili in seguito a norme, reclami dei consumatori ad un interesse proattivo nella ricerca di soluzioni aziendali a problemi sociali.

Tra quelle elencate, le iniziative che hanno suscitato un robusto sia interesse accademico che da parte delle imprese sono senza dubbio la filantropia ed il *caused-related marketing* (CRM).

La filantropia è forse la prima forma riconosciuta ed attuata di CSR. Per questo motivo ha raccolto non poca attenzione negli anni. Il concetto tradizionale di *corporate philanthropy* è fondato sul valore dell'altruismo ed implica che l'organizzazione effettui una donazione, in denaro o in *kind*, senza alcuna aspettativa di un ritorno, interpretandola come una restituzione o un investimento di valore nella comunità. Secondo questa interpretazione l'impresa donerebbe solo per essere riconosciuta come un elemento positivo della società stessa. Sebbene la filantropia sembri non avere un collegamento diretto con le casse dell'azienda, non possono essere trascurate le associazioni positive che essa genera nelle parti interessate sull'immagine ed i valori dell'azienda, i quali a loro volta influenzano i comportamenti dei consumatori in maniera positiva.

Sebbene infatti la vera filantropia non preveda dei benefici diretti, ricerche precedenti hanno scoperto che vi è un'associazione tra l'immagine aziendale ed il riconoscimento sociale all'interno della comunità generato dalla filantropia che va ad implementare sensazioni positive nei confronti dell'impresa.

Polonsky e Speed<sup>130</sup> hanno dimostrato come la filantropia sembri essere una delle variabili più influenti nel migliorare la reputazione attraverso associazioni positive tra brand e causa. Essendo guidata dal sopra citato principio di altruismo, tenderà a ridurre lo scetticismo dei consumatori riguardo le intenzioni complessive dell'organizzazione<sup>131</sup>, influenzando in maniera positiva la *consumer attitude* e la *purchase intention*.

La letteratura afferma che la consapevolezza delle attività di una azienda sia un fattore chiave nello sviluppo delle così dette *organizational beliefs*. Infatti, a questo proposito viene enfatizzata la sua

---

<sup>130</sup> Polonsky, M. J., & Speed, R. (2001). *Linking sponsorship and cause related marketing*. European Journal of Marketing.

<sup>131</sup> Webb, D. J., & Mohr, L. A. (1998). *A typology of consumer responses to cause-related marketing: From skeptics to socially concerned*. Journal of public policy & marketing, 17(2), 226-238.

influenza in molteplici processi decisionali a partire da come vengono organizzate ed utilizzate le informazioni, fino ad arrivare a come vengono valutati prodotti e servizi.

In linea con le suddette affermazioni una delle limitazioni che è stata riscontrata in ambito di CSR risiede nel fatto che i consumatori non sono condizionati nel ricercare informazioni riguardo le attività filantropiche delle imprese<sup>132</sup>. Con il passare del tempo sono state dunque effettuate importanti campagne di marketing e ingenti sforzi promozionali per far sì che emergesse in maniera efficace lo sforzo filantropico delle aziende e al fine di rendere prominente il ruolo sociale di un'organizzazione nel processo decisionale degli *stakeholder*.

Se da una parte, la comunicazione è importante affinché le parti interessate siano consapevoli e valutino gli sforzi filantropici di un'organizzazione, dall'altra vi sono molte sfide nella promozione di questa tipologia di iniziativa sociale in un contesto di cinismo pubblico in termini di credibilità<sup>133</sup>.

Questo scetticismo viene evidenziato da Ellen, la quale nel suo esperimento, riscontra che le motivazioni percepite alla base dei programmi sociali sono viste nella maggior parte dei casi come egoistiche, soprattutto a causa della credibilità e la reputazione dell'organizzazione.

Nonostante l'attenzione data all'integrazione di attività filantropiche di marketing, non molti studi si sono concentrati sull'engagement che può suscitare questa tipologia di CSI, solo un numero limitato ha indagato infatti sui risultati ottenuti lato consumatore<sup>134</sup>.

Entrando nello specifico, sono stati di particolare interesse gli studi che pongono l'accento sulla risposta dei consumatori in base alle attività filantropiche. Questi studi hanno portato alla luce come i consumatori siano disposti ad esprimere la loro preoccupazione riguardo il comportamento aziendale, attraverso l'acquisto consapevole di prodotti e servizi.

---

<sup>132</sup> Meijer, M. M., & Schuyt, T. (2005). *Corporate social performance as a bottom line for consumers*. *Business & Society*, 44(4), 442-461.

<sup>133</sup> Dawkins, J. (2004). *Corporate responsibility: The communication challenge*. *Journal of communication management*.

<sup>134</sup> Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). *Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies*. *Journal of marketing*, 67(2), 76-88.

Bisogna però considerare che ciò che per le organizzazioni costituisce un comportamento etico, potrebbe non essere consistente con la percezione dei consumatori<sup>135</sup> e che anche la conoscenza che le aziende hanno dei comportamenti dei consumatori risulta essere altrettanto limitata.

Nonostante diversi studi dimostrino che i consumatori siano disposti ad acquistare un prodotto e pagare di più se l'azienda che lo produce ha una buona reputazione sociale, altrettanti studi hanno riscontrato che l'atteggiamento delle persone nei confronti delle imprese, preso in maniera assestante, non è un predittore affidabile del comportamento d'acquisto, specialmente nel contesto filantropico.

In molti studi l'efficacia della *corporate philanthropy* viene messa a paragone con una seconda tipologia di iniziativa sociale: il *cause-related marketing*. Sin dalla sua prima apparizione nel classico esempio portato da Kotler e Lee di American Express, centinaia di aziende hanno attuato attività di CRM. Esso si differenzia da tutte le altre attività in quanto riesce a rispondere in maniera diretta alla responsabilità economica messa alla base della piramide di Carroll, e difatti è l'unica iniziativa che lega l'impegno sociale delle aziende ad una azione concreta del consumatore.

Come nell'ambito dell'industria, anche il mondo dell'accademia ha generato una crescente letteratura che non ha però condotto a risultati univoci.

Nell'indagare le risposte dei consumatori nei confronti del CRM sono state prese in considerazione diverse variabili, inclusa la percezione dell'azienda, la *corporate reputation* e l'atteggiamento nei confronti del brand o del prodotto. Queste risposte sono state riscontrate come tendenzialmente positive<sup>136</sup>, sottolineando come i consumatori tendano a credere che le organizzazioni che promuovono attività di CRM siano socialmente responsabili e di conseguenza agendo come amplificatore della volontà di acquistare i prodotti sponsorizzati da campagne di questo genere<sup>137</sup>.

Mentre questi studi sono incoraggianti affinché le aziende utilizzino strategie di CRM, la natura assoluta delle misure utilizzate rende complesso quantificare l'effetto positivo che tale tecnica ha sulle reali risposte dei consumatori.

---

<sup>135</sup> Brunk, K. H. (2010). *Exploring origins of ethical company/brand perceptions—A consumer perspective of corporate ethics*. Journal of Business Research, 63(3), 255-262.

<sup>136</sup> Webb, D. J., & Mohr, L. A. (1998). *A typology of consumer responses to cause-related marketing: From skeptics to socially concerned*. Journal of public policy & marketing, 17(2), 226-238.

<sup>137</sup> Smith, S. M., & Alcorn, D. S. (1991). *Cause marketing: a new direction in the marketing of corporate responsibility*. Journal of consumer marketing.

In altre parole, risulta complesso avere delle risposte sul comportamento di acquisto dei consumatori senza una comparazione standardizzata. Hamil e Wilson, nel loro studio hanno per questo confrontato due prodotti identici di cui il primo con una componente di CRM, mentre il secondo senza. I ricercatori hanno in questo modo riscontrato l'assenza di una risposta significativamente differente nelle valutazioni dei consumatori del prodotto e nella *purchase intention* del prodotto con o senza CRM<sup>138</sup>.

In un altro studio, Lafferty e Goldsmith hanno adottato un approccio antecedente e conseguente, confrontando le valutazioni della marca prima e dopo l'esposizione ad una comunicazione per quel *brand* con un'iniziativa di CRM. I ricercatori hanno dunque riscontrato una *consumer attitude* significativamente migliore dopo l'esposizione. Sebbene i risultati appaiano incoraggianti, è possibile trovare una spiegazione alternativa a queste risposte. In particolare, ai partecipanti non è stato mostrato alcuno stimolo nella pre-esposizione, dunque le conclusioni potrebbero essere state falsate dall'effetto dalla semplice esposizione ad un messaggio pubblicitario e non dall'impatto del messaggio di CRM in sé<sup>139</sup>.

L'attenzione dei ricercatori è stata posta con rimarcato interesse negli effetti delle differenti tipologie di CRM sulle risposte dei consumatori. In generale, la letteratura accademica si è focalizzata su due categorie di variabili caratteristiche: la tipologia del prodotto e la magnitudo della donazione. La differenza più rilevante in ambito di tipologia di prodotto è il grado di edonismo<sup>140</sup>. I prodotti definiti come edonici sono generalmente multisensoriali e caratterizzati da un consumo di tipo esperienziale<sup>141</sup> e sono normalmente percepiti come discrezionali. Al contrario, prodotti meno edonici, anche definiti come utilitaristici, sono strumentali e mossi da bisogni funzionali.

---

<sup>138</sup> Hamiln, R. P., & Wilson, T. (2004). *The impact of cause branding on consumer reactions to products: does product/cause fit really matter?* Journal of marketing management, 20(7-8), 663-681.

<sup>139</sup> Nan, X., & Heo, K. (2007). *Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) initiatives: Examining the role of brand-cause fit in cause-related marketing.* Journal of advertising, 36(2), 63-74.

<sup>140</sup> Strahilevitz, M., & Myers, J. G. (1998). *Donations to charity as purchase incentives: How well they work may depend on what you are trying to sell.* Journal of consumer research, 24(4), 434-446.

<sup>141</sup> Khan, U., Dhar, R., & Wertenbroch, K. (2005). *A behavioral decision theory perspective on hedonic and utilitarian choice.* Inside consumption: Frontiers of research on consumer motives, goals, and desires, 1, 144-165.

Generalmente l'acquisto di prodotti edonici è accompagnato da sensazioni di colpevolezza<sup>142</sup> poiché sono decisamente più difficili da giustificare sia con gli altri che con sé stessi<sup>143</sup>. Questo senso di colpa può essere moderato ed attenuato dalla contribuzione ad una causa caritatevole. Al contrario, consumare prodotti non edonici suscita un livello inferiore di emozioni, soprattutto in termini di sensi di colpa e quindi, in ambiti simili l'efficacia di strategie di CRM appare sostanzialmente inferiore.

La seconda variabile critica di una campagna di CRM è l'ammontare della donazione<sup>144</sup>, ovvero la quantità specifica di denaro con cui l'azienda contribuisce ad una causa quando il consumatore viene ingaggiato da una strategia di CRM. Studi precedenti hanno rivelato come una donazione elevata è più efficace di una bassa, poiché susciterà valutazioni più favorevoli, mentre quantità minori daranno l'impressione che l'azienda stia sfruttando la strategia solo per un ritorno personale.

In linea con questa interpretazione, la teoria dell'attribuzione suggerisce che i consumatori utilizzano elementi informativi delle campagne di CRM, come per esempio l'ammontare della donazione, per attribuire le motivazioni dell'impresa. Saranno poi queste inferenze ad influenzare le valutazioni dell'offerta di CRM<sup>145</sup>. Quando le campagne di CRM offrono una donazione minima, le organizzazioni appaiono motivate in maniera estrinseca o egoistica e le risposte dei consumatori tendono ad essere negative. Al contrario quando la somma donata alla causa è alta, i consumatori valuteranno le aziende mosse dall'altruismo, con il conseguente aumento della *purchase intention*.

A prescindere da queste motivazioni estrinseche, studi hanno rivelato che la preferenza dei consumatori per una donazione più alta è il risultato di motivazioni interne. Infatti, un'ingente donazione è un metodo efficace per bilanciare il senso di colpa collegato a situazioni di acquisto, in particolare in ambito di acquisti edonici.

L'ammontare sufficiente a compensare il senso di colpa dipende da diverse condizioni: prima di tutto, è subordinato al prezzo del prodotto. Per esempio, Grau ha dimostrato che piccole donazioni, relative

---

<sup>142</sup> Strahilevitz, M., & Myers, J. G. (1998). *Donations to charity as purchase incentives: How well they work may depend on what you are trying to sell*. Journal of consumer research, 24(4), 434-446.

<sup>143</sup> Khan, U., Dhar, R., & Wertenbroch, K. (2005). *A behavioral decision theory perspective on hedonic and utilitarian choice*. Inside consumption: Frontiers of research on consumer motives, goals, and desires, 1, 144-165.

<sup>144</sup> Hajjat, M. M. (2003). *Effect of cause-related marketing on attitudes and purchase intentions: the moderating role of cause involvement and donation size*. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 11(1), 93-109.

<sup>145</sup> Ellen, P., & Mohr, L. (2000). *Charitable programs and the retailer: do they mix?* Journal of retailing, 393-406.

al prezzo, portano ad uno scetticismo da parte del consumatore<sup>146</sup>. L'ammontare della donazione dovrebbe dunque crescere in proporzione al prezzo del prodotto.

In secondo luogo, la sensazione di colpevolezza può dipendere dal contesto con cui viene presentata la donazione stessa. Per prodotti con prezzi alti, donazioni espresse in termini assoluti appariranno altrettanto alte in confronto a donazioni percentuali, anche se il valore è lo stesso (20% vs €400 di €2000); mentre per prodotti dal prezzo più basso una donazione espressa in percentuale apparirà più alta (10% di €10 vs 1€ di 10€).

In aggiunta all'ammontare della donazione, la strutturazione di una campagna di CRM dipende in maniera consistente dalla determinazione del prezzo e, come anticipato precedentemente, la tipologia di bene sottostante. In linea con la teoria dell'attribuzione, i consumatori utilizzano le informazioni a propria disposizione per fare inferenze riguardo le motivazioni dell'azienda. Quando il prodotto può essere definito come edonistico, il prezzo sottostante un'offerta di CRM risulterà generalmente alto, dunque l'azienda potrebbe essere associata a motivazioni egoistiche ed i consumatori saranno convinti che l'organizzazione avrebbe fatto meglio a fare una contribuzione diretta alla causa. Una campagna di CRM legata ad un prodotto edonistico potrebbe essere considerata manipolativa, poiché il consumatore percepisce che l'azienda sta sfruttando un'iniziativa sociale per convincerlo ad acquistare un prodotto più costoso<sup>147</sup>. Questa sensazione di manipolazione della causa spesso comporta ad uno scetticismo riguardo le reali motivazioni, insieme alla mancanza di sincero interesse nella causa. Quando l'azienda offre l'impressione che sia principalmente motivata da un punto di vista estrinseco per ottenere un ritorno economico, i consumatori attribuiranno all'azienda valori egoistici e ridurranno le loro intenzioni a partecipare alla causa. Inoltre, il consumatore avrà l'impressione che un prodotto costoso, associato ad una promozione di CRM, sia di qualità inferiore<sup>148</sup>, come se non potesse essere venduto senza la connessione alla beneficenza. Pertanto, gli

---

<sup>146</sup> Grau, S. L., Garretson, J. A., & Pirsch, J. (2007). Cause-related marketing: An exploratory study of campaign donation structures issues. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 18(2), 69-91.

<sup>147</sup> Berglind, M., & Nakata, C. (2005). *Cause-related marketing: More buck than bang?* *Business Horizons*, 48(5), 443-453.

<sup>148</sup> Barone, M. J., Norman, A. T., & Miyazaki, A. D. (2007). Consumer response to retailer use of cause-related marketing: Is more fit better? *Journal of Retailing*, 437-445.

esiti della CSR dovrebbero migliorare se il prodotto è identificabile come utilitaristico e dunque ha un prezzo piuttosto basso<sup>149</sup>.

Ross, Patterson, e Stutts<sup>150</sup> suggeriscono che la *consumer attitude* nei confronti di un'azienda impegnata in attività di CRM, sarebbe più favorevole quando include cause sociali locali e non nazionali.

Al contempo la ricerca ha però rimarcato come i consumatori mostrino preferenze per quei brand che dimostrano di votarsi a cause sociali mossi da motivazioni altruistiche e non con il proposito di generare vendite<sup>151</sup>. Inoltre, la stampa ha riscontrato livelli di scetticismo molto alti nei consumatori, per questo campagne di CRM potrebbero essere viste come mosse da principi egoistici rispetto ad altre iniziative come la filantropia pura.

Lii e Lee<sup>152</sup> nel loro esperimento hanno proposto lo studio dell'effetto delle diverse tipologie di CSR sulla valutazione da parte dei consumatori dell'azienda. Hanno così riscontrato che i partecipanti esposti ad iniziative di CSR caratterizzate da campagne di filantropia, hanno una *attitudinal evaluation* significativamente migliore rispetto a quelle di CRM.

Risulta facilmente intuibile dal momento che il CRM richiede ai consumatori di effettuare un'azione, in particolare un acquisto, di cui beneficerà in primis l'azienda, mentre la filantropia non richiede alcuno sforzo, acquisto o sacrificio. Rispetto alle altre forme, il CRM ha una probabilità più alta di suscitare scetticismo, visto che sono strettamente legate ai profitti aziendali. Per queste ragioni è considerata come l'iniziativa meno adatta a diminuire gli effetti di una reputazione aziendale non etica<sup>153</sup>.

---

<sup>149</sup> Boenigk, S., & Schuchardt, V. (2013). *Cause-related marketing campaigns with luxury firms: An experimental study of campaign characteristics, attitudes, and donations*. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 101-121.

<sup>150</sup> Ross III, J. K., Stutts, M. A., & Patterson, L. (1991). *Tactical considerations for the effective use of cause-related marketing*. Journal of Applied Business Research (JABR), 58-65.

<sup>151</sup> Barone, M. J., Miyazaki, A. D., & Taylor, K. A. (2000). The influence of cause-related marketing on consumer choice: does one good turn deserve another? Journal of the academy of marketing Science, 248-262.

<sup>152</sup> Lii, Y. S., & Lee, M. (2012). *Doing right leads to doing well: When the type of CSR and reputation interact to affect consumer evaluations of the firm*. Journal of business ethics, 69-81.

<sup>153</sup> Creyer, E. H., & Ross Jr, W. T. (1997). *Tradeoffs between price and quality: How a value index affects*. Journal of Consumer Affairs, 31(2), 280-302.

Questo risultato contribuisce a confermare la letteratura secondo la quale i consumatori possono avere risposte differenti a seconda delle iniziative scelte dall'azienda.

## ***Gli estremi della CSR: dallo scetticismo alla gratitudine.***

Come è possibile notare, l'analisi svolta dall'accademia ha come scopo quello di analizzare le variabili che possono ridurre o annullare il livello di scetticismo negli *stakeholder*.

In generale lo scetticismo si riferisce alla tendenza delle persone a dubitare, non credere e sollevare questioni<sup>154</sup>. La parola deriva dal greco "skeptomai", la quale significa: pensare, considerare, esaminare. Lo scetticismo è collegato ma qualitativamente differente dal cinismo, il sospetto, il livello di fiducia o sfiducia. In particolare, il cinismo riguarda la tendenza duratura delle persone ad agire solo sulla base di motivazioni egoistiche e costituisce un tratto stabile della personalità dell'individuo in qualsiasi contesto<sup>155</sup>. Il sospetto riflette la convinzione che il comportamento di un individuo sia mirato a nascondere il reale obiettivo del suo comportamento<sup>156</sup>. La fiducia è un'aspettativa positiva riguardo la condotta di un'altra persona, mentre la sfiducia non è la semplice assenza di fiducia, ma una aspettativa di un comportamento attivo che violi la sicurezza ed il benessere di qualcuno.

Lo scetticismo è stato analizzato in numerosi ambiti e differenti discipline. Per quanto concerne il mondo economico, alcuni *paper* ne hanno analizzato il ruolo nell'ambito della *corporate social responsibility*. Mentre alcuni studi lo considerano un tratto della personalità, scetticismo disposizionale, ed uno stato di continua incredulità, la maggior parte delle ricerche si concentra sul così detto scetticismo situazionale, uno stato in cui può trovarsi un consumatore, indotto in maniera indipendente rispetto alle caratteristiche di colui che valuta, il quale varia a seconda del contenuto e della situazione<sup>157</sup>.

---

<sup>154</sup> Foreh, M. R., & Grier, S. (2003). *When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism*. *Journal of consumer psychology*, 13(3), 349-356.

<sup>155</sup> Mohr, L. A., Eroğlu, D., & Ellen, P. S. (1998). *The development and testing of a measure of skepticism toward environmental claims in marketers' communications*. *Journal of consumer affairs*, 32(1), 30-55.

<sup>156</sup> Fein, S., Hilton, J. L., & Miller, D. T. (1990). *Suspicion of ulterior motivation and the correspondence bias*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 753.

<sup>157</sup> Forehand, M. R., & Grier, S. (2003). *When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism*. *Journal of consumer psychology*, 13(3), 349-356.

Una caratteristica distintiva delle persone scettiche è che possono cambiare idea quando gli vengono presentate prove sufficienti; di conseguenza, mentre la tendenza a dubitare dei consumatori può variare, lo scetticismo è una risposta cognitiva che può derivare da fattori situazionali<sup>158</sup>.

In accordo con la teoria dell'attribuzione, i consumatori assegnano delle motivazioni alle azioni delle organizzazioni, le quali influenzano a loro volta le risposte nei confronti delle aziende ed i loro prodotti. La letteratura suggerisce che i consumatori assegnano alle aziende due tipologie di motivazioni: motivazioni al servizio dell'impresa, le quali enfatizzano il beneficio tratto da una particolare azione, e motivazioni al servizio della società, le quali si concentrano sui vantaggi tratti dalle parti interessate all'esterno dell'organizzazione<sup>159</sup>.

In generale, la percezione dei consumatori riguardo le motivazioni al servizio dell'impresa sono negative poiché indicano tratti individualistici od opportunistici, mentre le motivazioni a servizio della società come elementi di altruismo.

La teoria dell'attribuzione fornisce un framework appropriato per esplorare il ruolo dello scetticismo in ambito di CSR, svelando come le persone interpretano tali strategie e come queste percezioni cognitive influenzano i loro atteggiamenti e comportamenti.

La teoria si adatta al contesto della CSR poiché i consumatori manifestano un grande interesse nel giustificare le motivazioni per cui le aziende si impegnano in pratiche responsabili e mostrano poca fiducia negli sforzi sociali delle aziende nell'apparire *good corporate citizens*<sup>160</sup>.

Quando i consumatori credono che un'azienda sia mossa dall'interesse nel benessere della società nell'impegnarsi in iniziative di CSR, tendono a costruire atteggiamenti positivi nei confronti dell'organizzazione, sviluppando un naturale senso di attaccamento o connessione con la società<sup>161</sup>.

---

<sup>158</sup> Forehand, M. R., & Grier, S. (2003). *When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism*. Journal of consumer psychology, 13(3), 349-356.

<sup>159</sup> Barone, M. J., Miyazaki, A. D., & Taylor, K. A. (2000). The influence of cause-related marketing on consumer choice: does one good turn deserve another? Journal of the academy of marketing Science, 28(2), 248-262.

<sup>160</sup> Ellen, P. S., Webb, D. J., & Mohr, L. A. (2006). *Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs*. Journal of the academy of Marketing Science, 34(2), 147-157.

<sup>161</sup> Stanaland, A. J., Lwin, M. O., & Murphy, P. E. (2011). *Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility*. Journal of business ethics, 102(1), 47-55.

In presenza di scetticismo nei confronti della CSR, tuttavia i consumatori non sono convinti della genuinità della coscienza sociale dell'azienda ed esprimono dubbi sui suoi standard etici e la sua responsabilità sociale. Di conseguenza i consumatori credono che l'azienda non sia virtuosa o in grado di accrescere la propria *self-esteem*<sup>162</sup>. Tali sentimenti riducono il legame del consumatore con l'impresa, riducendo il valore del nome del brand agli occhi dei clienti. Queste sensazioni di scetticismo riguardo gli sforzi sociali delle organizzazioni possono tradursi in un abbassamento della *corporate equity*.

Una corposa letteratura suggerisce che le informazioni negative vengono processate in maniera più attenta ed elaborata rispetto alle informazioni positive<sup>163</sup>. In aggiunta le emozioni negative impattano in maniera più forte sulla memoria dei consumatori, influenzando maggiormente i risultati di un dato comportamento<sup>164</sup>. Nel tentativo di comunicare la loro posizione di incredulità nei confronti delle pratiche di CSR dell'azienda, i consumatori scettici condivideranno i loro dubbi per verificare i loro sospetti, indebolendo la loro volontà di parlare positivamente dell'azienda con i loro amici e conoscenti. Lo scetticismo influenza, dunque, in maniera negativa il *word of mouth*<sup>165</sup>.

Per le ragioni esposte sino a questo punto, le aziende dovrebbero lavorare sull'abbassare i livelli di scetticismo negli *stakeholder* in ambito di strategie di CSR, innalzando la fiducia nei confronti della genuinità delle proprie motivazioni, al fine di suscitare un senso di gratitudine dei consumatori nei confronti dell'organizzazione stessa che li porti a pensare di dover restituire il beneficio ricevuto, in un'ottica di reciprocità.

Le persone sono spesso profondamente commosse dalla virtù morale di agenti sociali che compiono azioni importanti. Le risposte emotive ad azioni morali, che si pensa siano suscitate da persone esemplari, sono ancora poco indagate, ma hanno apparentemente implicazioni positive per gli individui e la società<sup>166</sup>. Tra queste emozioni morali positive, un ruolo chiave è giocato dalla

---

<sup>162</sup> Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. (2001). *Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association*. *Organization Science*, 12(4), 393-413.

<sup>163</sup> Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). *Bad is stronger than good*. *Review of general psychology*, 5(4), 323-370.

<sup>164</sup> Cho, J. (2006). *The mechanism of trust and distrust formation and their relational outcomes*. *Journal of retailing*, 82(1), 25-35.

<sup>165</sup> Skarmas, D., & Leonidou, C. N. (2013). *When consumers doubt, watch out! The role of CSR skepticism*. *Journal of business research*, 66(10), 1831-1838.

<sup>166</sup> Tangney, J. P., Stuewig, J., & Mashek, D. J. (2007). *Moral emotions and moral behavior*. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 345-372.

gratitudine. La gratitudine è innescata dalla percezione che qualcuno è beneficiario di un beneficio intenzionale fornito da qualcun altro. McCullough ha proposto tre specifiche funzioni morali della gratitudine: la funzione di barometro morale, la funzione di motivazione morale e una funzione di rinforzo morale. Nel riferirsi alla gratitudine come barometro morale, l'autore ha proposto una interpretazione che inquadra la gratitudine sia una componente affettiva che avvisa le persone che hanno beneficiato di un comportamento pro-sociale da parte di un'organizzazione. In particolare, è molto probabile che le persone si sentano riconoscenti quando sentono di aver ricevuto un beneficio di particolare valore, dato con intenzioni benevoli e gratuitamente.

Inoltre, la gratitudine può avere una seconda funzione morale: essa può motivare le persone riconoscenti a comportarsi moralmente o in maniera pro-sociale, verso il benefattore o altri individui.

Per esempio, Fredrickson, osserva che gli individui riconoscenti non si limitano semplicemente a ripagare il benefattore per ricambiare il beneficio ricevuto, o ad imitare l'azione ricevuta. Piuttosto considerando la prospettiva di Peterson e Stewart, propone che le persone grate considerino creativamente, come riflesso della loro gratitudine, un ampio *range* di azioni a favore della comunità atte a promuovere il benessere delle persone, non limitandosi al solo benefattore.

Altri risultati mostrano che gli effetti della gratitudine ad azioni sociali non sono solo dovute alla norma della reciprocità. Questi studi, infatti, motivano le persone grate ad avvicinarsi, rafforzare legami superando la semplice relazione di scambio.

Infine, la gratitudine può rinforzare la volontà di compiere azioni pro-sociali anche nel benefattore, poiché ne aumenterà le emozioni positive legate al reiterare un comportamento che crei valore per la comunità. Infatti, i benefattori che sono stati ringraziati dei loro sforzi saranno più propensi a compiere azioni a favore di altri, piuttosto che coloro che non sono stati ringraziati<sup>167</sup>.

Oltre le tre funzioni morali della gratitudine, la ricerca mostra che la capacità di provare gratitudine è associata positivamente a tratti caratteriali come empatia e comprensione di diverse prospettive, mentre è negativamente correlata a comportamenti a-morali come il narcisismo<sup>168</sup>.

---

<sup>167</sup> McCullough, M. E. (2001). Forgiveness: *Who does it and how do they do it?*. *Current directions in psychological science*, 10(6), 194-197.

<sup>168</sup> McCullough, M. E., Tsang, J. A., & Emmons, R. A. (2004). *Gratitude in intermediate affective terrain: links of grateful moods to individual differences and daily emotional experience*. *Journal of personality and social psychology*, 86(2), 295.

In sintesi, le prove sino ad ora mostrate suggeriscono che la gratitudine possa fornire una valida spiegazione aggiuntiva per gli effetti della CSR aziendale sul comportamento del consumatore<sup>169</sup>.

---

<sup>169</sup> Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2013). *Explaining consumer reactions to corporate social responsibility: The role of gratitude and altruistic values*. *Journal of business ethics*, 114(2), 193-206.

### ***Capitolo 3: Analisi del modello di ricerca.***

Dopo aver descritto il corrente periodo storico, le conseguenze sull'economia e più in particolare il ruolo dei brand in questo momento di crisi, dopo aver descritto i comportamenti più rilevanti da parte delle aziende, dopo aver analizzato l'evoluzione del concetto di *Corporate Social Responsibility* nella letteratura ed aver compreso quali sono le variabili che influenzano la riuscita di una iniziativa di CSR, il presente capitolo avrà come oggetto principale l'analisi empirica, realizzata attraverso la raccolta di dati primari.

#### ***L'obiettivo di analisi ed il background teorico.***

L'obiettivo dell'esperimento è quello di analizzare i processi di CSR all'interno delle dinamiche peculiari instauratesi a causa della pandemia, la quale, come discusso in precedenza, ha avuto oltre ad un inestimabile impatto a livello sociale, una forte influenza su tutti i settori dell'economia costringendo le aziende a virare verso strategie socialmente responsabili.

Le iniziative di *Corporate Social Responsibility*, nonostante un grande corpus di studi recenti e non e diverse dimostrazioni empiriche, risultano molto complesse da strutturare a causa della numerosità delle variabili che insieme interagiscono nel determinarne il successo.

Un ulteriore elemento di complessità è dovuto dalla difficoltà di poterne misurare gli effetti diretti sulla redditività.

Recenti indagini dimostrano, infatti, che la relazione tra CSR e *purchase intention* non è sempre evidente e consequenziale. Alcuni risultati appaiono contraddittori e rimarcano l'influenza di numerosi fattori che si interpongono sul fatto che le attività di CSR di un'impresa si traducano in acquisti da parte di consumatori. Questi fattori includono compromessi con elementi tradizionali tra i quali: prezzo, qualità, informazioni disponibili e convenienza<sup>170</sup>; la categoria di prodotto; la tipologia di iniziativa; il livello di scetticismo nel consumatore; la reputazione dell'azienda ed il fit tra la causa supportata e l'azienda.

---

<sup>170</sup> Tallontire, A. M. et. al., *Ethical consumers and ethical trade: A review of current literature*, Marketing article, 2001

In termini generali, si definisce il fit come “il *match* tra due o più fattori”<sup>171</sup>, come ad esempio una caratteristica di un prodotto, brand image, posizionamento o il mercato target. Nel seguente ambito di discussione, viene invece definito come la rilevanza percepita tra le caratteristiche di una organizzazione e le caratteristiche delle iniziative di CSR<sup>172</sup>.

Il fit è stato riconosciuto dall'accademia come una delle variabili più influenti nella corretta realizzazione di una iniziativa di *Corporate Social Responsibility*. Speed e Thompson<sup>173</sup> hanno constatato che un maggiore livello di fit aumenta l'interesse e l'atteggiamento positivo nei confronti dell'azienda e dunque rende i consumatori più disposti ad utilizzare i prodotti della stessa. È stato inoltre dimostrato che le caratteristiche del brand diventano più prominenti quando il fit è alto.

Nel contesto all'interno del quale si svolge però la seguente analisi, questa variabile viene annullata, in quanto tutte le aziende hanno dovuto votarsi alla stessa causa: l'emergenza sanitaria dovuta alla pandemia da Covid-19. Infatti, viste le elevate aspettative dimostrate dai consumatori precedentemente esposta nel corso della trattazione, la totalità delle organizzazioni economiche hanno dovuto superare il concetto di fit intervenendo per fornire il proprio contributo.

Per queste ragioni assumono una nuova importanza altre sopra nominate variabili. Tra queste, la scelta della tipologia di iniziativa. Prendendo come riferimento le macro-categorie identificate da Kotler & Lee<sup>174</sup>, il seguente esperimento si pone l'obiettivo di indagare le due iniziative che hanno suscitato un robusto interesse accademico e in ambito aziendale: la filantropia ed il *caused-related marketing*.

Il concetto tradizionale di *corporate philanthropy* è fondato sul valore dell'altruismo ed implica che l'organizzazione effettui una donazione, in denaro o in *kind*, senza alcuna aspettativa di un ritorno, interpretandola come una restituzione o un investimento di valore nella comunità. Sebbene la filantropia sembri non avere un collegamento diretto con le casse dell'azienda, non possono essere

---

<sup>171</sup> Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). *Alternative forms of fit in contingency theory*. *Administrative science quarterly*, 514-539.

<sup>172</sup> Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). *The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior*. *Journal of business research*, 59(1), 46-53.

<sup>173</sup> Speed, R., & Thompson, P. (2000). *Determinants of sports sponsorship response*. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 226-238.

<sup>174</sup> Kotler, Philip, and Lee, Nancy. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

trascurate le associazioni positive che essa genera nelle parti interessate sull'immagine ed i valori dell'azienda, i quali a loro volta influenzano i comportamenti dei consumatori in maniera positiva.

Nonostante l'attenzione data all'integrazione di attività filantropiche di marketing, non molti studi si sono concentrati sull'engagement che può suscitare questa tipologia di CSI, solo un numero limitato ha indagato infatti sui risultati ottenuti lato consumatore<sup>175</sup>.

Per quanto concerne il *caused-related marketing*, come nell'ambito dell'industria, anche il mondo dell'accademia ha generato una crescente letteratura che non ha però condotto a risultati univoci.

Esso si differenzia da tutte le altre attività in quanto riesce a rispondere in maniera diretta alla responsabilità economica messa alla base della piramide di Carroll, e difatti è l'unica iniziativa che lega l'impegno sociale delle aziende ad una azione concreta del consumatore.

A proposito di CRM, l'attenzione dei ricercatori è stata posta con rimarcato interesse sulla tipologia di bene sottostante l'iniziativa, nonostante ciò l'accademia non ha condotto a risultati univoci. Alcuni studiosi sostengono che generalmente l'acquisto di prodotti edonici è accompagnato da sensazioni di colpevolezza poiché sono decisamente più difficili da giustificare sia con gli altri che con sé stessi. Questo senso di colpa può essere moderato ed attenuato dalla contribuzione ad una causa caritatevole.

Altri, invece, hanno riscontrato un'altra tipologia di legame. In linea con la teoria dell'attribuzione, i consumatori utilizzano le informazioni a propria disposizione per fare inferenze riguardo le motivazioni dell'azienda. Quando il prodotto può essere definito come edonico, il prezzo sottostante un'offerta di CRM risulterà generalmente alto, dunque l'azienda potrebbe essere associata a motivazioni egoistiche ed i consumatori convinti che l'organizzazione avrebbe fatto meglio a fare una contribuzione diretta alla causa. Una campagna di CRM legata ad un prodotto edonico potrebbe essere considerata manipolativa, poiché il consumatore percepisce che l'azienda sta sfruttando un'iniziativa sociale per convincerlo ad acquistare un prodotto più costoso<sup>176</sup>. Questa sensazione di manipolazione della causa spesso comporta ad uno scetticismo riguardo le reali motivazioni, insieme alla mancanza di sincero interesse nella causa.

---

<sup>175</sup> Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). *Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies*. *Journal of marketing*, 67(2), 76-88.

<sup>176</sup> Berglind, M., & Nakata, C. (2005). *Cause-related marketing: More buck than bang?* *Business Horizons*, 48(5), 443-453.

Per quanto riguarda invece il legame tra le reazioni del consumatore rispetto ad un'iniziativa di filantropia e la tipologia di bene sottostante, risulta ancora inesplorata, rappresentando un interessante gap nella letteratura.

Un'altra variabile da tenere in considerazione in ambito di CSR è la reazione emotiva che può causare nei confronti dei consumatori e successivamente influenzarne le valutazioni rispetto all'azienda. Tra queste sono state identificate la gratitudine e lo scetticismo.

La teoria dell'attribuzione fornisce, ancora una volta, un framework appropriato per esplorare il ruolo dello scetticismo in ambito di CSR, svelando come le persone interpretano tali strategie e come queste percezioni cognitive influenzano i loro atteggiamenti e comportamenti. I consumatori manifestano un grande interesse nel giustificare le motivazioni per cui le aziende si impegnano in pratiche responsabili e mostrano poca fiducia negli sforzi sociali delle aziende nell'apparire *good corporate citizens*<sup>177</sup>.

Quando i consumatori credono che un'azienda sia mossa dall'interesse nel benessere della società nell'impegnarsi in iniziative di CSR, tendono a costruire atteggiamenti positivi nei confronti dell'organizzazione, sviluppando un naturale senso di attaccamento o connessione con la società<sup>178</sup>.

In presenza di scetticismo nei confronti della CSR, tuttavia i consumatori non sono convinti della genuinità della coscienza sociale dell'azienda ed esprimono dubbi sui suoi standard etici e la sua responsabilità sociale. Di conseguenza i consumatori credono che l'azienda non sia virtuosa o in grado di accrescere la propria *self-esteem*<sup>179</sup>. Tali sentimenti riducono il legame del consumatore con l'impresa, riducendo il valore del nome del brand agli occhi dei clienti. Nel tentativo di comunicare la loro posizione di incredulità nei confronti delle pratiche di CSR dell'azienda, i consumatori scettici condivideranno i loro dubbi per verificare i loro sospetti, indebolendo la loro volontà di parlare positivamente dell'azienda con i loro amici e conoscenti. Lo scetticismo influenza, dunque, in maniera negativa il *word of mouth*<sup>180</sup>.

---

<sup>177</sup> Ellen, P. S., Webb, D. J., & Mohr, L. A. (2006). *Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs*. *Journal of the academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.

<sup>178</sup> Stanaland, A. J., Lwin, M. O., & Murphy, P. E. (2011). *Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility*. *Journal of business ethics*, 102(1), 47-55.

<sup>179</sup> Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. (2001). *Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association*. *Organization Science*, 12(4), 393-413.

<sup>180</sup> Skarmeas, D., & Leonidou, C. N. (2013). *When consumers doubt, watch out! The role of CSR skepticism*. *Journal of business research*, 66(10), 1831-1838.

Per le ragioni esposte sino a questo punto, le aziende dovrebbero lavorare sull'abbassare i livelli di scetticismo negli *stakeholder* in ambito di strategie di CSR, innalzando la fiducia nei confronti della genuinità delle proprie motivazioni, al fine di suscitare un senso di gratitudine dei consumatori nei confronti dell'organizzazione stessa che li porti a pensare di dover restituire il beneficio ricevuto, in un'ottica di reciprocità.

Il seguente studio si propone di indagare come le variabili sin qui esposte interagiscono andando ad influenza *word of mouth* e *advocacy* nei consumatori. La scelta di preferire queste due variabili alla *purchase intention* deriva dal fatto che precedenti studi hanno sottolineato come, in ambito di CSR, la *purchase intention* può non essere un buon predittore dell'effettivo comportamento.

Si propone dunque di indagare il modello di ricerca rappresentato nella Figura 6 e le seguenti ipotesi:

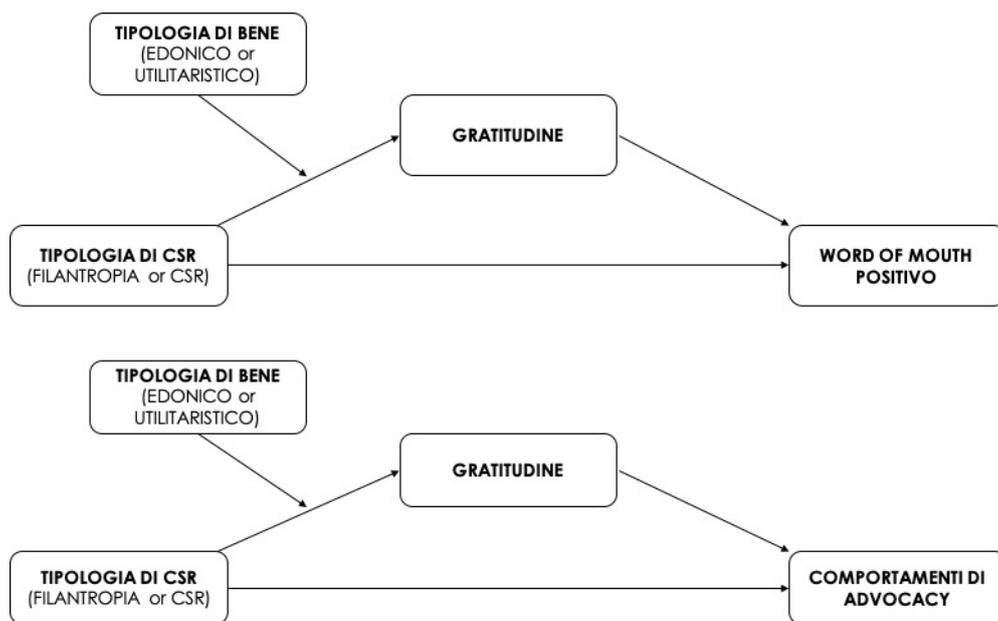


Figura 6. Framework concettuale dei processi di moderazione e mediazione.

**H<sub>1</sub>.** La sensazione di gratitudine nel consumatore, media la relazione tra la tipologia di CSR ed il *Positive Word of Mouth*.

**H<sub>2</sub>.** La sensazione di gratitudine nel consumatore, media la relazione tra un'iniziativa di CSR e la volontà del consumatore di impegnarsi in *Advocacy Behavior*.

**H<sub>3</sub>**. Rispetto ad azioni di *caused-related marketing*, azioni identificabili come filantropia hanno effetti più positivi sulla sensazione di gratitudine, che porteranno conseguentemente a livelli più elevati di *Positive WOM* (o *Advocacy Behavior*).

**H<sub>4</sub>**. La tipologia di bene – edonico o utilitaristico – interagisce con la tipologia di CSR nell'influenzare la sensazione di gratitudine, la quale, a sua volta, influenzerà il *positive word of mouth* (*advocacy behavior*). In particolare, un'attività di *caused-related marketing* legata ad un prodotto edonico, accentuerà gli effetti negativi del *caused-related marketing* sulla sensazione di gratitudine, influenzando a sua volta il *Positive WOM* (o *Advocacy Behavior*).

## ***Metodologia di ricerca.***

### ***Pre-test.***

Prima di procedere allo svolgimento del *main study* è stato svolto un pre-test con un totale di 112 intervistati, di cui 111 utilizzabili (46 uomini, 65 donne, aventi un'età media di 28 anni): lo scopo è stato quello di valutare l'effettiva percezione del livello di edonismo ed utilitarismo dei rispondenti rispetto alle categorie merceologiche proposte.

Sono stati testati due prodotti che ricerche passate suggeriscono variano in termini di percezione. Al fine di ridurre più possibili i *bias*, sono stati scelti due differenti prodotti, riconducibili entrambi alla categoria della cura della persona: bagnoschiuma e profumo; sono stati in seguito presentati quattro sku per ciascun prodotto attrattivi sia per il genere maschile che per il genere femminile.

Per testare l'effettiva percezione dei prodotti da parte dei rispondenti è stato chiesto di valutare le seguenti affermazioni in una scala adattata dalla ricerca di Crowley, Spangenberg, & Hughes (1992) da 1 (Per Nulla) a 7 (Molto): “La decisione di acquistare un brand in questa categoria merceologica è prettamente logica ed oggettiva”; “La decisione di acquistare un brand in questa categoria merceologica non basata è sulle mie sensazioni”; “La decisione di acquistare un brand in questa categoria merceologica è basata su caratteristiche funzionali”; “La decisione di acquistare un brand in questa categoria merceologica non è basata principalmente sulle mie emozioni”.

A 43 rispondenti è stato sottoposto il bene di tipo edonistico, il profumo, mentre ai restanti 48 il bene utilitaristico, il bagnoschiuma. L'analisi dei risultati basata su un *independent t-test* ha mostrato come il bagnoschiuma sia stato valutato in maniera statisticamente significativa un bene più utilitaristico del profumo ( $M_{\text{utilitaristico}} = 5.43$   $SD = 1.19$ ;  $M_{\text{edonistico}} = 2.12$   $SD = 0.95$ )  $t(109) = 16.7$ .

Di conseguenza, si può affermare che la manipolazione dei messaggi ha avuto successo.

Si rimanda all'appendice A per la presentazione completa degli stimoli proposti.

## ***Il design.***

Per studiare il modello sono state utilizzate variabili sperimentali e di controllo manipolate. Le variabili di mediazione, moderazione e dipendenti possono essere riassunte come seguono:

1. Per la tipologia di CSR è stata manipolata una variabile dicotomica che indica l'esposizione alla filantropia o al *caused-related marketing* (X), dove la filantropia è stata codificata con 1, mentre il *caused-related marketing* con 0.
2. Per il moderatore, ovvero la tipologia di bene utilitaristico o edonico, è stata manipolata una variabile dicotomica in cui è stata indicata con 0 l'esposizione al bene edonico e con 1 l'esposizione al bene utilitaristico.
3. Per il mediatore è stata utilizzata una variabile continua con *item* multipli per misurare la *positive emotion* della gratitudine.
4. Per le variabili dipendenti sono state utilizzate due variabili continue ( $Y_1$  e  $Y_2$ ) che fanno riferimento al *positive word of mouth* e gli *advocacy behavior*.

## ***Gli stimoli.***

Per la variabile indipendente e moderatrice sono stati creati degli stimoli narrativi che sono stati poi combinati ed assegnati in maniera randomica al campione oggetto di studio.

Innanzitutto, è stata data una breve descrizione di una azienda dal nome e dal logo fittizio per ciascuna tipologia di bene:

1. **Bene utilitaristico:** “Bloodle è una azienda leader nel settore della cura della persona che vanta una presenza storica in Italia sin dal 1908.  
Bloodle è presente all'interno della grande distribuzione: ipermercati, supermercati e drugstore con l'omonimo brand Bloodle, leader di mercato nei prodotti di igiene personale e nella cura della pelle (Es. bagnoschiuma, doccia-schiuma, shampoo).”
2. **Bene edonico:** “Neo Parfum è un'azienda presente in Italia dal 1884, attiva nel settore del lusso con prodotti di profumeria simbolo di eccellenza e creatività nel mondo. Evocando la sofisticata eleganza dello stile Neo Parfum la collezione di profumi uomo e donna è un'inebriante attestazione di lusso e ricercatezza.  
Ispirate alla forza della natura e al fascino delle gemme più preziose, queste accattivanti fragranze sono dei veri capolavori di gioielleria olfattiva.”

Per la tipologia di CSR sono state utilizzate azioni realmente compiute dalle aziende durante il periodo di lockdown.

Per quanto riguarda la filantropia lo stesso stimolo descrittivo è stato utilizzato per entrambe le aziende; utilizzando la definizione di Kotler & Lee, è stata combinata una donazione in denaro di 2 milioni di euro con una donazione di gel idroalcolico di 200 mila pezzi.

Invece per il *caused-related marketing*, vista la connessione con il prezzo del prodotto che per definizione non può essere lo stesso, si è scelto di mantenere costante l'ammontare percentuale di donazione pari al 15%. Per quanto concerne il prezzo del profumo e del bagnoschiuma è stato utilizzato il prezzo medio dei prodotti attualmente presenti in commercio.

Si rimanda all'appendice B per la presentazione completa degli stimoli proposti.

### ***Sample e procedure.***

Per l'esperimento è stato distribuito un questionario realizzato attraverso il software Qualtrics. Il questionario è stato distribuito attraverso un link anonimo, sui principali social network (Facebook, Instagram e Whatsapp). La scelta di utilizzare diversi social network è stata effettuata per colpire target di età differenti ed avere così una maggiore rappresentatività del campione, pur rispettando le norme del distanziamento sociale attualmente in vigore.

È stato deciso preventivamente di reclutare 50 rispondenti per ciascuna condizione, per un totale di 200 rispondenti differenti da quelli interpellati per il pre-test. A tale scopo sono stati intervistati 309 individui, di cui una volta effettuate le operazioni di *data mining* e *data cleaning* 206 effettivamente utilizzabili.

Il campione ha le seguenti caratteristiche: 82 uomini (39.8%) e 124 donne (60.2%), con un'età media di 31 anni.

È stato dunque svolto un esperimento *between-subject 2* (filantropia/*caused-related marketing*) x 2 (utilitaristico/edonico).

Ai partecipanti è stata assegnata in maniera casuale una delle quattro condizioni seguenti (51 per ogni condizione):

- Iniziativa di filantropia legata ad un bene edonico;
- Iniziativa di filantropia legata ad un bene utilitaristico;
- Iniziativa di *caused-related marketing* legata ad un bene edonico;
- Iniziativa di *caused-related marketing* legata ad un bene utilitaristico.

Nella prima fase del questionario è stata presentata ai partecipanti una breve descrizione dell'azienda coinvolta, seguita dalla descrizione dell'iniziativa sociale messa in atto dall'azienda.

Successivamente è stata nuovamente misurata l'effettiva percezione del bene presentato con una scala adattata dalla ricerca di Crowley, Spangenberg, & Hughes (1992)<sup>181</sup> da 1 (Per Nulla) a 7 (Molto): “La decisione di acquistare un brand in questa categoria merceologica è prettamente logica ed oggettiva”; “La decisione di acquistare un brand in questa categoria merceologica non è basata sulle mie sensazioni”; “La decisione di acquistare un brand in questa categoria merceologica è basata su caratteristiche funzionali”; “La decisione di acquistare un brand in questa categoria merceologica non è basata principalmente sulle mie emozioni”.

La percezione della gratitudine nei confronti dell'azienda è stata misurata attraverso due *item* valutati in una likert da 1 (Per Nulla) a 7 (Molto), in risposta alla domanda “Basandoti sulle informazioni che hai appena letto nello scenario, indica il grado in cui hai provato le seguenti emozioni”. “Grato” e “riconoscente” sono state utilizzate come emozioni per descrivere e misurare la gratitudine come indicato da una ricerca di Romani, Grappi e Bagozzi (2012)<sup>182</sup>.

In seguito, è stato chiesto di valutare le due variabili dipendenti. Il *positive word of mouth* è stato misurato attraverso tre *item* valutati da 1 (Per Nulla) a 7 (Molto): “Ho intenzione di dire cose positive riguardo questa azienda ad amici, parenti ed altre persone”; “Ho intenzione di raccomandare l'acquisto di prodotti di questa azienda ad amici, parenti ed altre persone”; “Ho intenzione di

---

<sup>181</sup> Crowley, A. E., Spangenberg, E. R., & Hughes, K. R. (1992). *Measuring the hedonic and utilitarian dimensions of attitudes toward product categories*. *Marketing letters*, 3(3), 239-249.

<sup>182</sup> Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2013). *Explaining consumer reactions to corporate social responsibility: The role of gratitude and altruistic values*. *Journal of business ethics*, 114(2), 193-206.

menzionare elementi positivi riguardo l'azienda con amici, parenti ed altre persone” (riadattata da Keller, 1993<sup>183</sup>).

Al fine di valutare l'intenzione dei partecipanti di impegnarsi in *advocacy behavior*, è stato chiesto ai partecipanti di indicare in una scala da 1 (Per Nulla) a 7 (Molto) quanto fossero disposti a: “Acquistare principalmente i prodotti di questa azienda”; “Scrivere commenti positivi sui social riguardo questa azienda”; “Provare i nuovi prodotti introdotti dall'azienda”; “Cercare di coinvolgere altre persone ad acquistare i prodotti dell'azienda”; “Dare un'altra possibilità all'azienda in caso attui un comportamento che non ti piace”; “Dare feedback utili all'azienda”.

Lo scetticismo riguardo le reali motivazioni del CSR è stato misurato con una scala di Ellen (2006)<sup>184</sup>: “L'azienda ha deciso di compiere questa iniziativa per farsi buona pubblicità”; “L'azienda ha deciso di compiere questa iniziativa per sfruttare l'attuale situazione”; “L'azienda ha deciso di aiutare per ottenere dei vantaggi per il proprio business”.

Come variabile di controllo è stato misurato il livello di preoccupazione per la pandemia di Covid-19 adattate dall'*environmental concern*<sup>185</sup>: uno per la preoccupazione rispetto a sé stessi ed il successivo riguardo la preoccupazione per la società. Sono state misurate in una scala da 1 (Per Nulla) a 7 (Molto) i seguenti *item*: “Sono preoccupato per le conseguenze che l'attuale pandemia di Covid-19 può avere su me stesso”; “Sono preoccupato per le conseguenze che la pandemia di Covid-19 può avere sulla mia quotidianità”; “Sono preoccupato per le conseguenze che la pandemia di Covid-19 può avere sulla mia salute”; “Sono preoccupato per le conseguenze che la pandemia di Covid-19 può avere sul mio reddito”; “Sono preoccupato per le conseguenze che l'attuale pandemia di Covid-19 può avere su tutte le persone”; “Sono preoccupato per le conseguenze che la pandemia di Covid-19 può avere sulla mia comunità”; “Sono preoccupato per le conseguenze che la pandemia di Covid-19 può avere a livello globale”; “Sono preoccupato per le conseguenze che la pandemia di Covid-19 può avere sull'economia italiana”.

---

<sup>183</sup> Keller KL. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57(1): 1–22.

<sup>184</sup> Ellen, P. S., Webb, D. J., & Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: *Consumer attributions for corporate socially responsible programs*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147–157.

<sup>185</sup> Mainieri, T., Barnett, E. G., Valdero, T. R., Unipan, J. B., & Oskamp, S. (1997). *Green buying: The influence of environmental concern on consumer behavior*. *The Journal of social psychology*, 137(2), 189-204.

Prima di procedere all'analisi delle ipotesi descritte, è stata verificata l'affidabilità delle scale utilizzate.

Per prima cosa, sono stati valutati gli Alpha di Chrombach delle singole scale. Al fine di proporre una panoramica della valutazione effettuata, i valori saranno considerati in questo modo:

- Valori maggiori di 0.90 = valori ottimi;
- Valori compresi tra 0.80 e 0.90 = valori buoni;
- Valori compresi tra 0.70 e 0.80 = valori discreti;
- Valori compresi tra 0.60 e .70 = valori sufficienti;
- Valori minori di 0.60 = valori insufficienti.

Come si evince dalla Tabella 1, le scale sono risultate affidabili.

<b>Costrutto</b>	<b>Alpha di Cronbach</b>	<b>Affidabilità</b>
Gratitudine	0.95	Valore Ottimo
Positive Word of Mouth	0.92	Valore Ottimo
Advocacy	0.96	Valore Ottimo
Scetticismo	0.93	Valore Ottimo
Concearn in Covid-19	0.93	Valore Ottimo

**Tabella 1. Alpha di Cronbach**

È stato deciso di eliminare uno degli item dalla scala riguardo la preoccupazione per la pandemia di Covid-19, in particolare “Sono preoccupato per le conseguenze che la pandemia di Covid-19 può avere sul mio reddito” per massimizzare il livello di affidabilità delle scale.

## ***Risultati***

### ***Moderated Mediation Model.***

Prima di procedere con l'analisi è stato verificato nuovamente che vi fosse la corretta percezione del bene scelto. Per affermare che la manipolazione fosse percepita nella maniera auspicata è stato effettuato un *independent t-test*.

L'analisi dei risultati come ci si aspettava ha mostrato come il bagnoschiuma sia stato valutato in maniera statisticamente significativa un bene più utilitaristico del profumo ( $M_{\text{utilitaristico}} = 5.45$   $SD = 1.41$ ;  $M_{\text{edonistico}} = 2.34$   $SD = 1.22$ )  $t(204) = -16.32$ .

Per testare le ipotesi oggetto dello studio, è stato utilizzato un modello di mediazione moderata implementato nella macro PROCESS per SPSS (Hayes 2017, Model 8), dove è stato inserito come variabile indipendente il tipo di iniziativa (codificato come 0= *caused-related marketing*; 1=filantropia), come moderatore la tipologia di bene sottostante la *corporate* coinvolta (codificato come 0=edonistico; 1=utilitaristico), come mediatore la percezione di gratitudine nei confronti dell'azienda ed infine il *positive WOM* e gli *advocacy behavior* come variabili dipendenti.

Per l'analisi della regressione sono stati utilizzati 5000 *bootstrap samples* al fine di stimare i *bootstrap confidence intervals*.

I risultati relativi allo studio di  $H_1$  mostrano un'influenza statisticamente significativa della tipologia di iniziativa ( $b=1.68$ ;  $p<0.05$ ) sulla sensazione di gratitudine generata nel consumatore, la quale a sua volta influenza in maniera statisticamente significativa la relazione tra la variabile indipendente ed il *positive WOM* ( $b=0,43$ ;  $p<0,05$ ). È stato inoltre riscontrato un effetto diretto e statisticamente significativo della tipologia di iniziativa sul *positive WOM* ( $b=1.01$ ;  $p<0.05$ ).

Per quanto riguarda  $H_2$  è stata riscontrata una relazione positiva e statisticamente significativa del mediatore, la sensazione di gratitudine, sulla variabile indipendente *advocacy behavior* ( $b= 0.34$ ;  $p<0.05$ ).

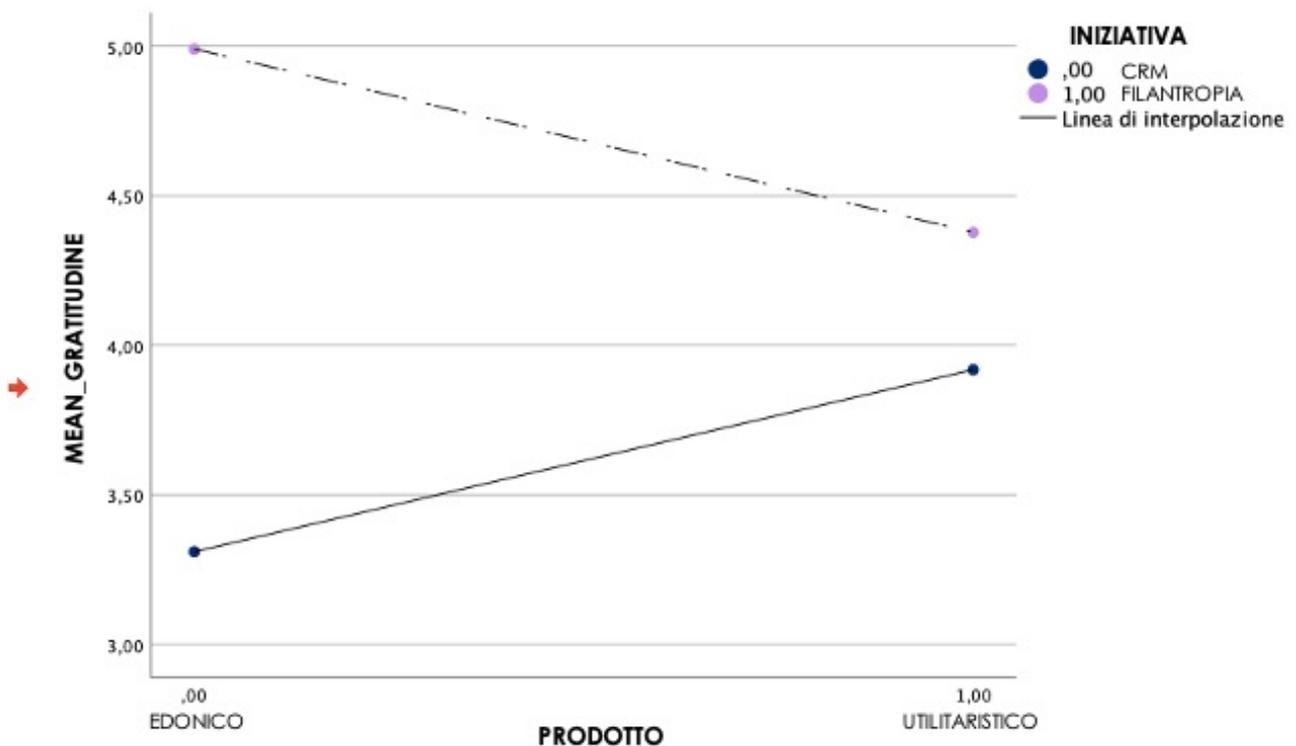
Andando a studiare più approfonditamente la direzione delle relazioni sin qui dimostrate, ipotizzata in  $H_3$ , è stato riscontrato come una attività di filantropia, rispetto all'iniziativa di *caused-related marketing*, abbia effetti più positivi sulla sensazione di gratitudine percepita dal consumatore, in maniera statisticamente significativa ( $M_{\text{filantropia}} = 4.69 \pm 2.02$ ;  $M_{\text{CSR}} = 3.61 \pm 1.86$ ).

Nonostante non sia stato riscontrato un effetto diretto statisticamente significativo della tipologia di prodotto sulla percezione di gratitudine ( $p=0.12$ ), risulta verificata l'H4 secondo la quale vi è una influenza statisticamente significativa dell'interazione tra la tipologia di iniziativa x tipologia di prodotto ( $b=-1.22$ ;  $p<0.05$ ).

Andando a studiare nel dettaglio l'effetto di interazione, viene riscontrata una differenza significativa tra filantropia e *caused-related marketing* a seconda della tipologia di bene. In particolare, è stato riscontrata una differenza statisticamente significativa nella percezione di gratitudine tra l'iniziativa di filantropia e di CSR in presenza di un bene utilitaristico ( $M_{\text{filantropia}} = 4.38 \pm 1.83$ ;  $M_{\text{CSR}} = 3.91 \pm 1.76$ ;  $p<0.05$ ). Per quanto concerne il bene edonico non è stata riscontrata una differenza statisticamente significativa tra le due iniziative ( $M_{\text{filantropia}} = 4.99 \pm 2.17$ ;  $M_{\text{CSR}} = 3.31 \pm 1.92$ ;  $p=0.23$ ), la relazione può dunque dirsi valida per il campione oggetto di studio.

Come è possibile osservare dal Grafico 15 risulta dunque verificata l'ipotesi secondo la quale il fit tra l'attività di CSR e la tipologia di prodotto influenzi gli effetti sulla percezione della gratitudine.

**Grafico**



**Grafico 15. Effetto di Moderazione.**

In particolare, il prodotto utilitaristico combinato con l'attività di *caused-related marketing* modera gli effetti negativi di quest'ultima sulla gratitudine in maniera statisticamente significativa. Lo studio

inoltre pone l'attenzione su come un'attività di filantropia possa ottenere risultati migliori sulla sensazione di gratitudine quando combinato con un bene edonico. Questo risulta verificato per il campione oggetto di studio ma non è statisticamente significativo.

Ad ulteriore conferma dell'H<sub>4</sub>, è stato riscontrato un effetto indiretto moderato sul *positive WOM* ( $b = -0.53$ ; LCI = -1.02; UCI = -0.067) e sull'intenzione di impegnarsi in *Advocacy Behavior* ( $b = -0.42$ ; LCI = -0.82; UCI = -0.062).

## ***Discussione generale ed implicazioni manageriali.***

Il corrente studio va a confermare come le iniziative di *Corporate Social Responsibility* possano influenzare il comportamento del consumatore attraverso scenari multipli che possono sollecitare risposte emotive differenti.

Il seguente studio arricchisce la letteratura esistente, confermando come la gratitudine sia un meccanismo chiave attraverso il quale è possibile spiegare come e perché le iniziative di CSR messe in atto dall'azienda siano in grado di influenzare l'atteggiamento ed il comportamento dei consumatori nei confronti delle aziende. Lo studio quantitativo ha infatti dimostrato come la gratitudine medi in maniera statisticamente significativa la relazione tra le diverse tipologie di iniziative di responsabilità sociale e la volontà dei consumatori di parlare in maniera positiva dell'azienda ed impegnarsi in comportamenti di *advocacy*.

Vista l'impostazione di natura aziendale di questa ricerca, l'obiettivo proposto era quello di concentrarsi sulla combinazione di variabili chiave della CSR ed approfondirne l'effetto sulla percezione dei consumatori, al fine di comprendere quale siano le *best practices* che possano garantire il miglior risultato nel lungo periodo.

Viene messo in luce come in un contesto dove viene a mancare la possibilità di influenzare il fit tra l'azienda e la causa sposata, altre variabili assumono un ruolo fondamentale dando vita ad una nuova tipologia di fit, ovvero quello che può sussistere tra la tipologia di iniziativa scelta e la tipologia di bene che caratterizza l'azienda.

Complessivamente emerge come iniziative di filantropia generino un livello più alto di gratitudine nei confronti dell'azienda rispetto ad iniziative di *Caused Related Marketing*.

Le valutazioni secondarie e le risposte per far fronte alla gratitudine provata possono essere accompagnate da sentimenti di reciprocità e di connessione con l'impresa. L'impulso a restituire la bontà con la bontà può costituire una tendenza all'azione sentita per convalidare i propri valori altruistici e sostenere la fonte della propria gratitudine. Nel corrente studio, queste risposte dei consumatori hanno assunto la forma di un passaparola positivo e hanno aumentato la volontà personale di impegnarsi in determinati comportamenti di difesa.

La differenza tra le diverse iniziative trova una spiegazione nella teoria dell'attribuzione, i consumatori utilizzano le informazioni a propria disposizione per fare inferenze riguardo le

motivazioni dell'azienda. Nel caso del *caused-related marketing* visto che la contribuzione alla causa viene correlata direttamente alle vendite del prodotto, questa tipologia di iniziative possono essere ricondotte a motivazioni egoistiche.

Questa ipotesi viene inoltre confermata dallo studio proposto, infatti i dati quantitativi asseriscono che il campione oggetto di studio ha dimostrato in media un livello di scetticismo nelle reali motivazioni dell'azienda più alto per le iniziative di *caused-related marketing* rispetto a quelle di filantropia.

Lo studio contribuisce ulteriormente alla letteratura fornendo una nuova ipotesi di fit tra la tipologia di iniziativa e del bene sottostante l'attività. Emerge come la relazione tra l'iniziativa di responsabilità sociale e la sensazione di gratitudine venga moderata dalla tipologia di bene, edonico o utilitaristico.

In particolare, lo studio dimostra come gli effetti negativi del CRM sulla gratitudine vengano moderati dalla combinazione con un bene di tipo utilitaristico generando livelli più alti di WOM e *Advocacy Behavior* rispetto agli effetti di una attività di CRM in combinazione con un bene edonico.

Per quanto concerne la filantropia, sebbene i risultati sulla gratitudine siano complessivamente sempre più alti rispetto a quelli registrati con attività di CRM, gli effetti vengono massimizzati quando l'iniziativa coinvolge beni edonici.

Questi risultati forniscono interessanti *take out* per i *decision maker* al fine di strutturare campagne efficienti di *Corporate Social Responsibility* tenendo in considerazione gli effetti di ciascuna variabile coinvolta e della possibile combinazione delle stesse.

## ***Limitazioni e suggerimenti per ricerche future.***

Il presente studio presenta alcune limitazioni che possono suggerire alcune direzioni per le ricerche future.

La prima possibile limitazione di questa ricerca è l'aver utilizzato un esperimento basato su scenari, in particolare i partecipanti hanno fornito le proprie reazioni a iniziative di CSR di tipo descrittivo che gli sono stati forniti. È possibile che i rispondenti abbiano posto più attenzione agli stimoli proposti rispetto a ciò che sarebbe successo ad esempio sui giornali o nei punti vendita.

Inoltre, come riscontrato nella letteratura un ruolo fondamentale viene attribuito all'*awareness* di queste *attività* che in questo contesto viene invece data per assodata. Per queste ragioni, un possibile suggerimento è quello di replicare lo studio in condizioni più realistiche.

Nello studio inoltre la gratitudine viene misurata utilizzando unicamente tecniche *language-based*, trattandosi di un'emozione si potrebbe considerare la possibilità di coinvolgere alcuni strumenti di neuro-marketing come lo studio delle espressioni facciali oppure l'fMRI per conoscere l'effettiva risposta emotiva dei consumatori.

Il framework teorico potrebbe inoltre essere ampliato concentrando l'indagine verso le altre tipologie di iniziative di responsabilità sociale, al fine di fornire un *overview* completa su tutte le possibilità a disposizione dei *decision maker*. Va altresì preso in considerazione il fatto che l'esperimento coinvolge un'unica categoria merceologica mentre potrebbe risultare interessante verificare i risultati anche in altre categorie.

## *Appendici*

### *Appendice A: Stimoli Pre-Test*

#### *Bene Utilitaristico*



#### *Bene Edonico*



## *Appendice B: Stimoli Main Test*

### *Filantropia – Bene Utilitaristico*



**Bloodle** è una azienda leader nel settore della cura della persona che vanta una presenza storica in Italia sin dal 1908. Bloodle è presente all'interno della **grande distribuzione**: ipermercati, supermercati e drugstore con l'omonimo brand Bloodle, leader di mercato nei prodotti di **igiene personale** e nella **cura della pelle** (Es. bagnoschiuma, doccia-schiuma, shampoo).

Leggi attentamente lo scenario che segue e rispondi alle domande.

----- Page Break -----

Bloodle ha deciso di fare qualcosa di concreto nella lotta alla attuale pandemia di Covid-19 che ha colpito l'Italia negli ultimi mesi.

La **Fondazione Bloodle**, ha deciso di donare circa **2 milioni di euro**, che serviranno ad ospedali per rafforzare i reparti impegnati attivamente nella lotta al virus, alla ricerca per il vaccino, al Banco alimentare che fornisce pasti alle famiglie meno fortunate.

L'azienda ha deciso di donare **200.000 pezzi di gel idroalcolico** di propria produzione ed ha consegnato un'importante **fornitura di bagnoschiuma e shampoo** agli ospedali ed il personale sanitario.

### *Filantropia – Bene Edonico*



**Neo Parfum** è un'azienda presente in Italia dal 1884, attiva nel settore del lusso con prodotti di profumeria simbolo di eccellenza e creatività nel mondo.

Evocando la sofisticata eleganza dello stile Neo Parfum la collezione di **profumi uomo e donna** è un'inebriante attestazione di **lusso e ricercatezza**.

Inspirate alla forza della natura e al fascino delle gemme più preziose, queste accattivanti fragranze sono dei veri capolavori di "gioielleria olfattiva".

----- Page Break -----

**Neo Parfum** ha deciso di fare qualcosa di concreto nella lotta alla attuale pandemia di Covid-19 che ha colpito l'Italia negli ultimi mesi.

La **Fondazione Neo Parfum**, ha deciso di donare circa **2 milioni di euro**, che serviranno ad ospedali per rafforzare i reparti impegnati attivamente nella lotta al virus, alla ricerca per il vaccino, al Banco alimentare che fornisce pasti alle famiglie meno fortunate.

L'azienda ha deciso di donare **200.000 pezzi di gel idroalcolico** di propria produzione ed ha consegnato un'importante **fornitura di camici e mascherine** agli ospedali ed il personale sanitario.

## CRM – Bene Utilitaristico



**Bloodle** è una azienda leader nel settore della cura della persona che vanta una presenza storica in Italia sin dal 1908. Bloodle è presente all'interno della **grande distribuzione**: ipermercati, supermercati e drugstore con l'omonimo brand Bloodle, leader di mercato nei prodotti di **igiene personale** e nella **cura della pelle** (Es. bagnoschiama, doccia-schiama, shampoo).

Leggi attentamente lo scenario che segue e rispondi alle domande.

----- Page Break -----

**Bloodle** ha deciso di fare qualcosa di concreto nella lotta alla attuale pandemia di Covid-19 che ha colpito l'Italia negli ultimi mesi.

Per ogni prodotto **Bloodle Ultra Delicato Bagnodoccia 500ML** acquistato al prezzo di **2,99€** il **15%** sarà devoluto a favore degli **ospedali** impegnati in prima linea alla lotta al Covid-19.

E' possibile acquistare il prodotto in tutti i supermercati, ipermercati e drugstore di Italia.

## CRM – Bene Edonico



**Neo Parfum** è un'azienda presente in Italia dal 1884, attiva nel settore del lusso con prodotti di profumeria simbolo di eccellenza e creatività nel mondo.

Evocando la sofisticata eleganza dello stile Neo Parfum la collezione di **profumi uomo e donna** è un'inebriante attestazione di **lusso e ricercatezza**.

Ispirate alla forza della natura e al fascino delle gemme più preziose, queste accattivanti fragranze sono dei veri capolavori di "gioielleria olfattiva".

----- Page Break -----

**Neo Parfum** ha deciso di fare qualcosa di concreto nella lotta alla attuale pandemia di Covid-19 che ha colpito l'Italia negli ultimi mesi.

Per ogni prodotto **Neo Eau de Parfum 100ML** acquistato al prezzo di **129€** il **15%** sarà devoluto a favore degli **ospedali** impegnati in prima linea alla lotta al Covid-19.

E' possibile acquistare il prodotto in tutte le profumerie ed online sui maggiori e-commerce.

## Appendice C: Output SPSS

### Descrittive del campione del Main Test

#### Indica il tuo genere.

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Uomo	82	39,8	39,8	39,8
	Donna	124	60,2	60,2	100,0
	Totale	206	100,0	100,0	

#### Indica la tua età.

Media	N	Deviazione std.
30,7816	206	9,15321

### T-Test a campioni indipendenti

#### Test t

##### Statistiche gruppo

prodotto		N	Media	Deviazione std.	Errore standard della media
m_utilita	EDONISTICO	104	2,3413	1,32519	,12995
	UTILITARISTICO	102	5,4461	1,40527	,13914

##### Test campioni indipendenti

		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze				Test t per l'eguaglianza delle medie				
		F	Sign.	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Differenza errore std.	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
									Inferiore	Superiore
m_utilita	Varianze uguali presunte	,276	,600	-16,317	204	,000	-3,10473	,19028	-3,47989	-2,72957
	Varianze uguali non presunte			-16,308	202,764	,000	-3,10473	,19039	-3,48012	-2,72934

# Alpha di Cronbach

## Affidabilità

### Scala: Utilitarismo

#### Riepilogo elaborazione casi

		N	%
Casi	Valido	206	100,0
	Escluso <sup>a</sup>	0	,0
	Totale	206	100,0

a. Eliminazione listwise basata su tutte le variabili nella procedura.

#### Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	N. di elementi
,941	4

#### Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Alpha di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Indica da 1 (per nulla) a 7 (molto) quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni.- La decisione di acquistare un brand in questa categoria merceologica è prettamente logica ed oggettiva.	11,57	37,281	,876	,917
Indica da 1 (per nulla) a 7 (molto) quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni.- La decisione di acquistare un brand in questa categoria merceologica non è basata sulle mie sensazioni.	11,73	42,128	,839	,930
Indica da 1 (per nulla) a 7 (molto) quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni.- La decisione di acquistare un brand in questa categoria merceologica è basata su caratteristiche funzionali.	11,41	38,448	,869	,919
Indica da 1 (per nulla) a 7 (molto) quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni.- La decisione di acquistare un brand in questa categoria merceologica non è basata principalmente sulle mie emozioni.	11,83	39,153	,857	,923

## Affidabilità

### Scala: Gratitudine

#### Riepilogo elaborazione casi

		N	%
Casi	Valido	206	100,0
	Escluso <sup>a</sup>	0	,0
	Totale	206	100,0

a. Eliminazione listwise basata su tutte le variabili nella procedura.

#### Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	N. di elementi
,950	2

#### Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Alpha di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Basandoti sulle informazioni che hai appena letto nello scenario, indica il grado in cui hai prov...-Mi sento grato nei confronti dell'azienda.	4,10	4,098	,906	.
Basandoti sulle informazioni che hai appena letto nello scenario, indica il grado in cui hai prov...-Mi sento riconoscente nei confronti dell'azienda.	4,24	4,409	,906	.

## Affidabilità

### Scala: Positive WOM

#### Riepilogo elaborazione casi

		N	%
Casi	Valido	206	100,0
	Escluso <sup>a</sup>	0	,0
	Totale	206	100,0

a. Eliminazione listwise basata su tutte le variabili nella procedura.

#### Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	N. di elementi
,935	3

#### Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Alpha di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Per favore indica il grado in cui ti trovi d'accordo con le seguenti affermazioni da 1 (per nulla...-Ho intenzione di dire cose positive riguardo questa azienda ad amici, parenti ed altre persone.	8,16	12,369	,887	,888
Per favore indica il grado in cui ti trovi d'accordo con le seguenti affermazioni da 1 (per nulla...-Ho intenzione di menzionare elementi positivi riguardo l'azienda con amici, parenti ed altre persone.	8,23	12,619	,879	,894
Per favore indica il grado in cui ti trovi d'accordo con le seguenti affermazioni da 1 (per nulla...-Ho intenzione di raccomandare l'acquisto di prodotti di questa azienda ad amici, parenti ed altre persone.	8,18	13,055	,830	,932

## Affidabilità

### Scala: Advocacy behavior

#### Riepilogo elaborazione casi

Casi	N		%	
	Valido			
	Valido	206	100,0	
	Escluso <sup>a</sup>	0	,0	
	Totale	206	100,0	

a. Eliminazione listwise basata su tutte le variabili nella procedura.

#### Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	N. di elementi
,958	6

#### Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Alpha di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Per favore, indica il grado la probabilità con cui potresti compiere i seguenti comportamenti in...-Acquistare principalmente i prodotti di questa azienda.	20,69	69,150	,905	,946
Per favore, indica il grado la probabilità con cui potresti compiere i seguenti comportamenti in...-Provare i nuovi prodotti introdotti dall'azienda.	20,33	70,856	,882	,949
Per favore, indica il grado la probabilità con cui potresti compiere i seguenti comportamenti in...-Cercare di coinvolgere altre persone ad acquistare i prodotti dell'azienda.	20,61	69,722	,878	,949
Per favore, indica il grado la probabilità con cui potresti compiere i seguenti comportamenti in...-Dare un'altra possibilità all'azienda in caso attui un comportamento che non ti piace.	20,64	70,320	,826	,955
Per favore, indica il grado la probabilità con cui potresti compiere i seguenti comportamenti in...-Dare feedback utili all'azienda.	20,43	70,149	,829	,955
Per favore, indica il grado la probabilità con cui potresti compiere i seguenti comportamenti in...-Scrivere commenti positivi sui social riguardo questa azienda.	20,50	68,056	,892	,948

## Affidabilità

### Scala: Scetticismo

Riepilogo elaborazione casi			
		N	%
Casi	Valido	206	100,0
	Escluso <sup>a</sup>	0	,0
	Totale	206	100,0

a. Eliminazione listwise basata su tutte le variabili nella procedura.

### Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	N. di elementi
,933	3

### Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Alpha di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Per favore, indica il grado in cui ti trovi d'accordo con le seguenti affermazioni da 1 (per null...- L'azienda ha deciso di compiere questa iniziativa per sfruttare l'attuale situazione.	8,12	13,453	,839	,921
Per favore, indica il grado in cui ti trovi d'accordo con le seguenti affermazioni da 1 (per null...- L'azienda ha deciso di aiutare per ottenere dei vantaggi per il proprio business.	7,89	12,617	,892	,879
Per favore, indica il grado in cui ti trovi d'accordo con le seguenti affermazioni da 1 (per null...- L'azienda ha deciso di compiere questa iniziativa per farsi buona pubblicità.	7,79	12,559	,856	,908

## Affidabilità

### Scala: Concearn

#### Riepilogo elaborazione casi

		N	%
Casi	Valido	206	100,0
	Escluso <sup>a</sup>	0	,0
	Totale	206	100,0

a. Eliminazione listwise basata su tutte le variabili nella procedura.

#### Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	N. di elementi
,929	8

#### Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Alpha di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Per favore, indica il grado in cui ti trovi d'accordo con le seguenti affermazioni da 1 (per null...)--Sono preoccupato per le conseguenze che l'attuale pandemia di Covid-19 può avere su me stesso.	42,03	47,004	,787	,917
Per favore, indica il grado in cui ti trovi d'accordo con le seguenti affermazioni da 1 (per null...)--Sono preoccupato per le conseguenze che la pandemia di Covid-19 può avere sulla mia quotidianità.	41,76	47,782	,854	,912
Per favore, indica il grado in cui ti trovi d'accordo con le seguenti affermazioni da 1 (per null...)--Sono preoccupato per le conseguenze che la pandemia di Covid-19 può avere sulla mia salute.	41,97	46,165	,774	,919
Per favore, indica il grado in cui ti trovi d'accordo con le seguenti affermazioni da 1 (per null...)--Sono preoccupato per le conseguenze che la pandemia di Covid-19 può avere sul mio reddito.	41,88	49,512	,634	,930
Per favore, indica il grado in cui ti trovi d'accordo con le seguenti affermazioni da 1 (per null...)--Sono preoccupato per le conseguenze che l'attuale pandemia di Covid-19 può avere su tutte le persone.	41,73	49,289	,776	,918
Per favore, indica il grado in cui ti trovi d'accordo con le seguenti affermazioni da 1 (per null...)--Sono preoccupato per le conseguenze che la pandemia di Covid-19 può avere sulla mia comunità.	41,59	48,546	,826	,914
Per favore, indica il grado in cui ti trovi d'accordo con le seguenti affermazioni da 1 (per null...)--Sono preoccupato per le conseguenze che la pandemia di Covid-19 può avere a livello globale.	41,48	49,675	,776	,918
Per favore, indica il grado in cui ti trovi d'accordo con le seguenti affermazioni da 1 (per null...)--Sono preoccupato per le conseguenze che la pandemia di Covid-19 può avere sull'economia italiana.	41,32	53,280	,664	,926

## Moderated Mediation Model on Positive WOM

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2018). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 8  
Y : m\_WOM  
X : attivi  
M : m\_grati  
W : prodotto

Sample  
Size: 206

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
m\_grati

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
	,3079	,0948	3,7219	7,0517	3,0000	202,0000
						,0002

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,3100	,2728	12,1320	,0000	2,7720	3,8480
attivi	1,6807	,3786	4,4390	,0000	,9342	2,4273
prodotto	,6084	,3878	1,5687	,1183	-,1563	1,3730
Int_1	-1,2217	,5381	-2,2705	,0242	-2,2827	-,1608

Product terms key:  
Int\_1 : attivi x prodotto

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0231	5,1553	1,0000	202,0000	,0242

Focal predict: attivi (X)  
Mod var: prodotto (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

prodotto	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0000	1,6807	,3786	4,4390	,0000	,9342	2,4273
1,0000	,4590	,3823	1,2005	,2314	-,2949	1,2129

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  attivi  prodotto  m_grati  .
BEGIN DATA.
  ,0000  ,0000  3,3100
  1,0000  ,0000  4,9907
  ,0000  1,0000  3,9184
  1,0000  1,0000  4,3774
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  attivi WITH m_grati BY prodotto .
```

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
m\_WOM

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
	,6663	,4439	1,7278	40,1114	4,0000	201,0000
						,0000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,5746	,2444	6,4424	,0000	1,0926	2,0565
attivi	1,4143	,2703	5,2329	,0000	,8814	1,9472
m_grati	,4327	,0479	9,0249	,0000	,3381	,5272
prodotto	,4376	,2658	1,6461	,1013	-,0866	,9618
Int_1	-,7858	,3713	-2,1164	,0355	-1,5179	-,0537

Conditional direct effect(s) of X on Y:

prodotto	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0000	1,4143	,2703	5,2329	,0000	,8814	1,9472
1,0000	,6285	,2614	2,4042	,0171	,1130	1,1440

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

attivi -> m\_grati -> m\_WOM

prodotto	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
,0000	,7272	,2085	,3593	1,1662
1,0000	,1986	,1618	-,1010	,5489

Index of moderated mediation (difference between conditional indirect effects):

prodotto	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
---	-,5286	,2405	-,0159	-,0723

\*\*\*\*\* BOOTSTRAP RESULTS FOR REGRESSION MODEL PARAMETERS \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

m\_grati

	Coeff	BootMean	BootSE	BootLLCI	BootULCI
constant	3,3100	3,3031	,2714	2,7727	3,8404
attivi	1,6807	1,6867	,4009	,9056	2,4484
prodotto	,6084	,6203	,3731	-,1093	1,3438
Int_1	-1,2217	-1,2325	,5395	-2,2935	-,1736

OUTCOME VARIABLE:

m\_WOM

	Coeff	BootMean	BootSE	BootLLCI	BootULCI
constant	1,5746	1,5679	,2405	1,1250	2,0691
attivi	1,4143	1,4154	,3171	,7958	2,0390
m_grati	,4327	,4343	,0568	,3274	,5452
prodotto	,4376	,4363	,2480	-,0457	,9369
Int_1	-,7858	-,7904	,3690	-1,5269	-,0764

## Moderated Mediation Model on Advocacy Behavior

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

m\_advoca

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7438	,5532	1,2602	62,2111	4,0000	201,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,4992	,2087	7,1827	,0000	1,0876	1,9108
attivi	2,1662	,2308	9,3851	,0000	1,7111	2,6213
m_grati	,3416	,0409	8,3444	,0000	,2609	,4224
prodotto	,7574	,2270	3,3362	,0010	,3097	1,2051
Int_1	-1,2327	,3171	-3,8877	,0001	-1,8579	-,6075

Product terms key:

Int\_1 : attivi x prodotto

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p
,0336	15,1144	1,0000	201,0000	,0001

Focal predictor: attivi (X)  
Mod var: prodotto (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

prodotto	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0000	2,1662	,2308	9,3851	,0000	1,7111	2,6213
1,0000	,9335	,2233	4,1811	,0000	,4933	1,3737

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Conditional direct effect(s) of X on Y:

prodotto	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0000	2,1662	,2308	9,3851	,0000	1,7111	2,6213
1,0000	,9335	,2233	4,1811	,0000	,4933	1,3737

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

attivi -> m\_grati -> m\_advoca

prodotto	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
,0000	,5742	,1681	,2770	,9298
1,0000	,1568	,1287	-,0743	,4283

Index of moderated mediation (difference between conditional indirect effects):

prodotto	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
---	-,4174	,1898	-,8066	-,0589

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000

----- END MATRIX -----

## Moderation

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com  
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model : 1  
Y : m\_grati  
X : attivi  
W : prodotto

Sample  
Size: 206

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
m\_grati

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3079	,0948	3,7219	7,0517	3,0000	202,0000	,0002

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,3100	,2728	12,1320	,0000	2,7720	3,8480
attivi	1,6807	,3786	4,4390	,0000	,9342	2,4273
prodotto	,6084	,3878	1,5687	,1183	-,1563	1,3730
Int_1	-,12217	,5381	-2,2705	,0242	-2,2827	-,1608

Product terms key:  
Int\_1 : attivi x prodotto

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

X*W	R2-chng	F	df1	df2	p
	,0231	5,1553	1,0000	202,0000	,0242

Focal predict: attivi (X)  
Mod var: prodotto (W)

Focal predict: attivi (X)  
Mod var: prodotto (W)

Fare doppio clic per  
attivare

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

prodotto	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0000	1,6807	,3786	4,4390	,0000	,9342	2,4273
1,0000	,4590	,3823	1,2005	,2314	-,2949	1,2129

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/  
attivi prodotto m_grati .  
BEGIN DATA.  
 ,0000 ,0000 3,3100  
 1,0000 ,0000 4,9907  
 ,0000 1,0000 3,9184  
 1,0000 1,0000 4,3774  
END DATA.  
GRAPH/SCATTERPLOT=  
attivi WITH m_grati BY prodotto .
```

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

### Statistiche descrittive

Variabile dipendente: m\_grati

attivi	prodotto	Medio	Deviazione std.	N
CSR	EDONISTICO	3,3100	1,92165	50
	UTILITARISTICO	3,9184	1,75697	49
	Totale	3,6111	1,85791	99
FILANTRO	EDONISTICO	4,9907	2,16640	54
	UTILITARISTICO	4,3774	1,82900	53
	Totale	4,6869	2,02056	107
Totale	EDONISTICO	4,1827	2,20993	104
	UTILITARISTICO	4,1569	1,80069	102
	Totale	4,1699	2,01283	206

## ***Bibliografia***

- Ahearne, M. (2005). Antecedents and consequences of customer-company identification: Expanding the role of relationship marketing. *Journal of applied psychology*, 574.
- Basil, D. Z., & Herr, P. M. (2006). Attitudinal balance and cause-related marketing: An empirical application of balance theory. *Journal of Consumer Psychology*, 391-403.
- Basil, D., & Weber, D. (2006). Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 61-72.
- Becker-Olsen, K., Cudmore, A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of business research*, 46-53.
- Berens, G., Van Riel, C., & Van Bruggen, G. (2005). Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance. *Journal of marketing*, 35-48.
- Bhattacharya, C. B., & Sankar, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California management review*, 9-24.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan management review*.
- Bloom, P. N., & Hoeffler, S. (2006). How social-cause marketing affects consumer perceptions. *MIT Sloan Management Review*, 49.
- Brammer, S., & Pavelin, S. (2004). Building a good reputation. *European Management Journal*, 704-713.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of business Ethics*, 111-132.
- Brunk, K. (2010). Exploring origins of ethical company/brand perceptions—A consumer perspective of corporate ethics. *Journal of Business Research*, 255-262.
- Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 19-46.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 497-505.
- Carroll, A. B. (1993). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western College Publis.
- Carroll, A. B. (s.d.). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 39-48.
- Chen, Y.-S., & Lin, C. L. (2014). The influence of greenwash on green word-of-mouth (green WOM): The mediation effects of green perceived quality and green satisfaction. *Quality & Quantity*, 2411-2425.

- Chernev, A., & Blair, S. (2015). Doing well by doing good: The benevolent halo of corporate social responsibility. *Journal of Consumer Research*, 1412-1425.
- Clarkson, M. B. (1991). Defining, evaluating, and managing corporate social performance: The stakeholder management model. *Research in corporate social performance and policy*, 12(1), 331-358.
- Cochran, P., & Wood, R. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *The Academy of Management Journal*.
- Crowley, A., Spangenberg, E., & Hughes, K. (1992). Measuring the hedonic and utilitarian dimensions of attitudes toward product categories. *Marketing letters*, 239-249.
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of communication management*.
- Didi, S., & Niehm, L. (2016). Corporate Social Responsibility in the Retail Apparel Context: Exploring Consumers' Personal and Normative Influences on Patronage Intentions. *Journal of Marketing Channels*.
- Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial marketing management*, 109-115.
- Du, S., & Viera, E. (2012). Striving for legitimacy through corporate social responsibility: Insights from oil companies. *Journal of business ethics*, 413-427.
- Ellen, P., & Mohr, L. (2000). Charitable programs and the retailer: do they mix? *Journal of retailing*, 393-406.
- Elsbach, K. D. (2001). Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*, 393-413.
- Elving, W. (2010). CSR and skepticism: The influence of fit and reputation on skepticism towards CSR communication.
- Fein, S., Hilton, J., & Miller, D. (1990). Suspicion of ulterior motivation and the correspondence bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 753.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 233-258.
- Fombrun, C. J. (1998). Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitors' Ratings. *Corporate Reputation Review*.
- Foreh, M. R., & Grier, S. (2003). When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism. *Journal of consumer psychology*, 349-356.
- Freeman, R. (1998). The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 409-421.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits. *New York Times*, 122-126.

- Fuller, J. (2003, July 21). Banking on a Good Reputation. *Financial Times*.
- Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2002). The global reputation quotient project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate reputation review*, 303-307.
- Gilbert, D. T. (1989). Thinking lightly about others: Automatic components of the social inference process. *Unintended thought*, 481.
- Goldfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of management review*, 777-798.
- Hamlin, R. P., & Wilson, T. (Journal of marketing management). The impact of cause branding on consumer reactions to products: does product/cause'fit'really matter? *2004*, 663-681.
- Hess, D., Dunfee, N. R., & Dunfee, T. W. (2002). The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives. *California Management Review*, 110-125.
- Hill, R. P., Stephens, D., & Smith, I. (2003). Corporate social responsibility: an examination of individual firm behavior. *Business and Society Review*, 339-364.
- Ingenbleek, P., Binnekamp, M., & Goddijn, S. (2007). Setting standards for CSR: a comparative case study on criteria-formulating organizations. *Journal of Business Research*, 539-548.
- Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management science*, 1199-1214.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of marketing*, 3-12.
- Langen, N., Grebitus, C., & Hartmann, M. (2013). Success factors of cause-related marketing in Germany. *Agribusiness*, 207-227.
- L'Etang, J. (1994). Public relations and corporate social responsibility: Some issues arising. *Journal of Business Ethics*, 111-123.
- Lii, Y. S., & Lee, M. (2012). Doing right leads to doing well: When the type of CSR and reputation interact to affect consumer evaluations of the firm. *Journal of business ethics*, 69-81.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 117-127.
- Meijer, M. M., & Schuyt, T. (2005). Corporate social performance as a bottom line for consumers. *Business & Society*, 442-461.
- Menon, S., & Kahn, B. (2003). Corporate sponsorships of philanthropic activities: when do they impact perception of sponsor brand? *Journal of consumer psychology*, 316-327.

- Mohr, D., Eroglu, D., & Ellen, P. (1998). The development and testing of a measure of skepticism toward environmental claims in marketers' communications. *Journal of Consumer Affairs*, 30-55.
- Nan, X., & Heo, K. (2007). Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) initiatives: Examining the role of brand-cause fit in cause-related marketing. *Journal of advertising*, 63-74.
- Orlitzky, M. F., Schmidt, F., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 403-441.
- Polonsky, M. J., & Speed, R. (2001). Linking sponsorship and cause related marketing. *European Journal of Marketing*.
- Pringle, H., & Thompson, M. (1999). *Brand spirit: How cause related marketing builds brands*. Chichester: Wiley.
- Rahman, F., & Norman, T. (2016). The effect of firm size and CSR geographical scope of impact on consumers' response. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Reidenbach, E. R., & Robin, D. P. (1991). A conceptual model of corporate moral development. *Journal of Business ethics*, 273-284.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 1077-1093.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 503-530.
- Sexty, R. W. (1995). *Canadian Business and Society*. Scarborough: Prentice Hall.
- Shaw, B., & Post, F. (1993). A moral basis for corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 745-751.
- Skarmeas, D. &. (2013). When consumers doubt, watch out! The role of CSR skepticism. *Journal of business research*, 1831-1838.
- Smith, S. M., & Alcorn, D. (1991). Cause marketing: a new direction in the marketing of corporate responsibility. *Journal of consumer marketing*.
- Speed, R., & Thompson, P. (2000). Determinants of sports sponsorship response. *Journal of the academy of marketing science*, 226-238.
- Stanaland, A. J. (2011). Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 47-55.
- Strahilevitz, M. (2003). The effects of prior impressions of a firm's ethics on the success of a cause-related marketing campaign: Do the good look better while the bad look worse? *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 77-92.
- Strahilevitz, M., & Myers, J. (1998). Donations to charity as purchase incentives: How well they work may depend on what you are trying to sell. *Journal of consumer research*, 434-446.

- Strog, K. C., & Meyer, D. G. (1992). An integrative descriptive model of ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 89-94.
- Tallontire, A. (2001). Ethical consumers and ethical trade: A review of current literature. *Marketing Article*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-553.
- Webb, D., & Mohr, L. A. (1998). A typology of consumer responses to cause-related marketing: From skeptics to socially concerned. *Journal of public policy & marketing*, 226-238.
- Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of consumer psychology*, 377-390.
- Yuan, W., Bao, Y., & Verbeke, A. (2011). Integrating CSR initiatives in business: An organizing framework. *Journal of Business Ethics*, 75-92.

## ***Riassunto.***

La recente pandemia di Covid-19, come altri eventi che hanno avuto un impatto a livello planetario, ha mutato repentinamente il modo in cui vediamo il mondo ed il modo in cui pensiamo, ma soprattutto il modo in cui conduciamo la nostra esistenza.

Nonostante la tragedia umana delle vite perse, delle famiglie distrutte e delle comunità segnate, i cambiamenti economici e sociali causati dai blocchi obbligati dalla pandemia, costituiranno un'eredità culturale che vivrà a lungo nei nostri ricordi ed in quelli delle generazioni future. Il dolore è personale, emotivo, psicologico, sociale, economico e culturale e segnerà in maniera indelebile la nostra storia.

Per molti aspetti, possiamo identificare l'attuale emergenza sanitaria, con quello che Taleb nel 2008 chiama un "*Black Swan Event*", un evento scioccante che cambia il mondo.

Taleb analizza all'interno del suo lavoro diversi eventi del passato, come ad esempio l'11 settembre, sottolineando che la risposta umana a questa tipologia di shock tende a muoversi verso una predizione critica inversa: le comunità sconvolte da questo genere di eventi li razionalizzano quasi immediatamente, riflettendo su come potessero essere previsti ed evitati.

Si ritiene che l'impatto del Covid-19 sull'economia globale non abbia precedenti dalla Grande Depressione degli anni '30, pertanto rappresenta uno dei cambiamenti ambientali più significativi nella storia del marketing moderno, avendo un profondo impatto sulla Corporate Social Responsibility, sull'etica del consumatore e sull'andamento generale dei mercati.

L'emergenza sanitaria ha inizio in Italia il 21 febbraio 2020 con la rilevazione dei primi casi a Codogno. Alcune misure di sicurezza vengono adottate già dal 24 febbraio con l'imposizione di limitazione a parte delle attività economiche. Il virus ha un'espansione così rapida da convincere il Governo, prima della necessità della chiusura delle regioni più colpite, Lombardia e Veneto, ed in seguito alla misura del lockdown totale per tutto il Paese l'11 Marzo, data in cui L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) dichiara lo stato di pandemia globale.

L'impatto dell'emergenza sanitaria appare chiaro sin da subito, infatti gli effetti delle chiusure e del distanziamento sociale sull'economia si manifestano già nel breve termine.

La pandemia ha portato con sé un enorme impatto sulla vita e la quotidianità di tutta la popolazione in termini di emozioni, abitudini e comportamenti con l'ulteriore complicazione di una situazione in continuo mutamento.

In questo contesto di emergenza incerto ed insidioso, *stakeholder* quali cittadini, consumatori e lavoratori hanno riposto un numero sempre più elevato di aspettative nelle aziende.

La fiducia nei confronti di un brand e la sua reputazione, hanno da sempre rappresentato un elemento chiave e distintivo nelle decisioni di acquisto dei consumatori ed assumono oggi un ruolo, se possibile, ancora più rilevante e complesso da gestire.

È stato riconosciuto ai brand un ruolo critico nella lotta alla pandemia: in particolare il 62% dei rispondenti ha dichiarato che la propria nazione non può affrontare le sfide causate dal virus senza un intervento incisivo da parte delle aziende, con il 55% di essi convinti che le imprese abbiano fornito una risposta più rapida ed incisiva alla pandemia rispetto ai Governi.

Per queste ragioni la maggior parte di essi ha deciso di attuare e comunicare iniziative di *Corporate Social Responsibility*, al fine di contribuire alla lotta all'emergenza sanitaria in corso.

Nei molteplici comportamenti messi in atto dalle aziende, è possibile riconoscere un filo conduttore riconducibile allo schema proposto nel 1954 dallo psicologo Abraham Maslow.

Le aziende hanno dovuto rispondere tempestivamente a nuove necessità dei propri consumatori, dovendo conseguentemente comprendere le iniziative più efficienti ed efficaci per affrontare adeguatamente l'emergenza.

È possibile, dunque, ripartire i comportamenti dei brand ai vari step della piramide dei bisogni di Maslow come segue:



Figura 7. Adattato da Abraham Maslow, 1954

Come teorizzato dallo psicologo, la società, e di conseguenza le aziende, si sono mosse dal basso verso l'alto della piramide partendo dal soddisfare i bisogni elementari fino ad arrivare a quelli più sofisticati e complessi che si sono presentati con il decorrere della pandemia.

La fase uno dell'emergenza ha coinvolto la parte più bassa della piramide, caratterizzata dal soddisfacimento dei bisogni primari: sopravvivenza e sicurezza.

Dalla registrazione dei primi casi e la decisione da parte del Governo di attuare la misura di sicurezza del *lockdown* nel nostro Paese, abbiamo assistito ad una corsa al reperimento dei beni di prima necessità all'interno dei supermercati.

Per queste ragioni una delle prime comunicazioni arrivate da parte dei brand del mondo *food* e del *mass market*, invitavano i propri consumatori a non assaltare i punti vendita, in quanto il reperimento dei beni sarebbe stato garantito per tutto il corso dell'emergenza.

Proseguendo in maniera progressiva lungo la piramide dei bisogni di Maslow si approda al bisogno di sicurezza.

Questo livello è quello all'interno del quale si concentrano la gran parte delle iniziative, vista la natura sanitaria dell'emergenza, in maniera particolare nelle primissime fasi della pandemia.

Il consumatore ha visto nascere in sé un bisogno di sicurezza e conforto da parte di istituzioni ma anche e soprattutto da parte dei brand.

Una delle attività che ha avuto maggiore impatto mediatico, è stata sicuramente la filantropia. Moltissimi brand hanno deciso infatti di sostenere economicamente gli attori coinvolti nella lotta al Covid-19.

Solo in Italia sono stati raccolti da parte dei brand, all'incirca 785 milioni di euro, devoluti poi a favore di istituzioni sanitarie ed enti caritatevoli. Il contributo non è stato però limitato alle donazioni in denaro, ma anche a prodotti a valore aggiunto, che sebbene abbiano sollevato meno clamore a livello mediatico in termini di numeri, sono risultati altrettanto importanti in termini di impatto.

Le aziende hanno deciso di mettere in campo la loro *expertise* e competenze in diversi campi per mettersi a servizio della società.

Terminata la parte bassa della piramide, si passa ai valori alti di socialità ed auto-realizzazione. Nel primo stadio della parte superiore della stessa troviamo il bisogno di appartenenza. In particolare, in Italia, questa tipologia di bisogno è stata declinata durante la pandemia, con un aumento del senso di comunità e di responsabilità sociale accompagnato ad una crescita del sentimento di orgoglio nazionale.

Per queste ragioni la comunità ed il senso di appartenenza hanno svolto un ruolo primario nella comunicazione di alcuni brand. Sono proliferati messaggi di unità nazionale con immagini e voci illustri legate al Paese che invitavano i propri consumatori a stare a casa.

Ogni brand ha cercato di declinare tali bisogni adattandoli al proprio *tone of voice* ed ai propri valori.

Continuando a percorrere la piramide di Maslow, approdiamo alla stima. All'interno di questa categoria fanno parte tutti i piccoli e grandi progetti che non si focalizzano solamente sul senso di libertà e di appartenenza, ma si concentrano su un lato pragmatico e su noi stessi.

Con il passare dei giorni è nato, nei consumatori, il bisogno di concentrarsi su loro stessi e sull'immagine di sé, portando i brand ad assumere un atteggiamento più pragmatico, con la volontà di essere parte della nuova routine del proprio target.

Si perde, dunque, quell'istituzionalità nelle immagini e nella musica, a volte anche retorica, sperimentata in una prima fase per lasciare spazio ad un approccio più concreto e positivo al fine di supportare la creazione di una nuova normalità nei consumatori.

Si approda, infine, al più alto stadio della gerarchia dei bisogni di Maslow: l'auto-realizzazione. In questa fase la comunicazione delle aziende si è contraddistinta per la volontà di rispondere ai bisogni psicologici e culturali degli individui.

Appare evidente come vi sia una correlazione in termini di tempo rispetto all'analisi sin ora svolta. Infatti, i bisogni appartenenti alla parte più alta della piramide, possono assumere importanza ed essere soddisfatti solo con l'avanzare del tempo e delle fasi naturali della pandemia stessa.

Nei mesi di marzo e aprile le campagne sono state orientate ai nuovi bisogni di sicurezza e appartenenza, mettendo al centro il rapporto con i propri affetti sino ad arrivare alla creazione di un senso più ampio di appartenenza. Durante il mese di maggio, invece le campagne sono state motivate dalla volontà di rispondere a bisogni di stima e autorealizzazione.

Dopo aver descritto il contesto all'interno del quale l'analisi si andrà a sviluppare, risulta fondamentale fornire una panoramica della letteratura attualmente fruibile a tema Corporate Social Responsibility (CSR), con particolare attenzione alle variabili che possono influenzarne la percezione da parte del consumatore.

La *Corporate Social Responsibility* (CSR) negli ultimi due decenni è diventata un *topic* di fondamentale importanza sia nel business vero e proprio, sia nella letteratura accademica, in particolare nell'indagine sulle risposte che la Responsabilità Sociale di Impresa può creare negli stakeholder di un determinato brand.

La CSR è protagonista di una storia lunga e di ampio respiro, che trova le sue radici nei primi anni Cinquanta e si sviluppa sino ai giorni nostri, dove è parte integrante di diverse filosofie aziendali. Oltre ad un evidente sviluppo in termini di significato, risulta importante sottolineare come le prime forme concrete di CSR siano nate ponendo il loro focus su un numero limitato di stakeholder, fino ad un progressivo coinvolgimento di un numero sempre maggiore di parti interessate che assume ad oggi una portata globale.

Con la sigla CSR è definito ogni impegno da parte delle imprese al fine di migliorare il benessere della comunità attraverso pratiche commerciali discrezionali e contributi di risorse aziendali, descrivendo dunque la complessa interrelazione tra il business e la società. Un approccio strategico alla CSR promuove una visione a lungo termine della responsabilità aziendale nei confronti di un'ampia gamma di parti interessate: investitori, dipendenti, clienti e membri della comunità.

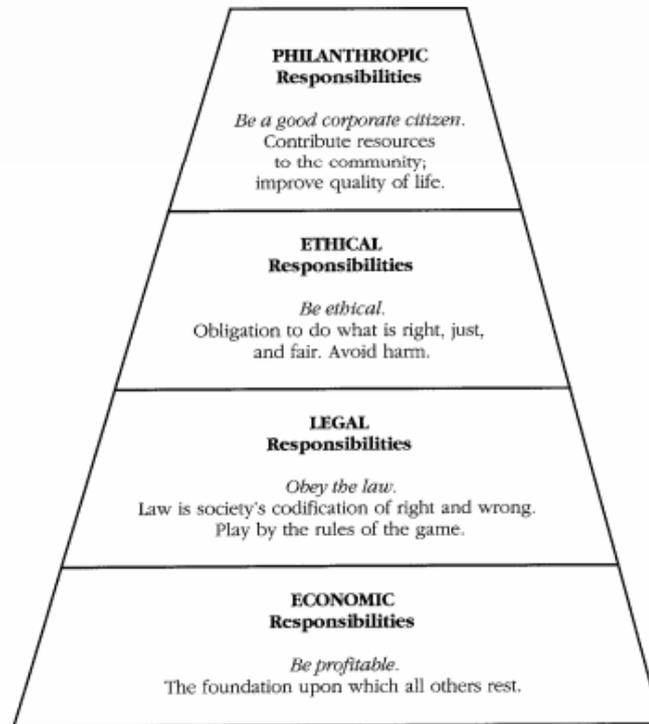
Una vasta letteratura a riguardo ha dimostrato che un'adeguata strategia di CSR, oltre ad avere un impatto sulla redditività dell'azienda, può sostenerne la performance finanziaria, migliorarne il valore azionario, rafforzarne i valori e l'identità offrendo un vantaggio competitivo.

Un passaggio cruciale nello sviluppo del concetto odierno di CSR è stato proprio la trasformazione della Responsabilità Sociale di Impresa da un mero costo, in contraddizione con l'obiettivo del profitto, ad opportunità di differenziazione.

Questa svolta si deve principalmente ad Archie B. Carroll, professore emerito del Terry College of Business in Georgia (dove continua a svolgere il ruolo di direttore del programma di Management no-profit), che nel 1979 propose un modello di approccio manageriale alla CSR suggerendo ai manager di approcciarsi alla Responsabilità Sociale d'Impresa attraverso i tradizionali processi di business. Egli riconobbe come al fine di far accettare la CSR ad un uomo di business vi fosse la necessità di riformularla in maniera tale che comprendesse l'intera gamma delle responsabilità aziendali.

Carroll propose una definizione che comprende una partizione a quattro della CSR che venne poi incorporata in un modello di Corporate Social Performance: "La responsabilità sociale di un business comprende le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un dato momento".

Essa è dunque composta di quattro elementi che furono successivamente organizzati nella così detta Piramide di Carroll.



Nell'accezione di Carroll i quattro elementi che compongono la piramide non si escludono a vicenda, né intendono rappresentare un continuum con responsabilità economiche da un lato e sociali dall'altro; piuttosto sono ordinate in maniera tale che la figura possa suggerire il loro ruolo all'interno dell'evoluzione in termini di importanza.

Gli studi di Carroll spostarono l'enfasi da una ricerca accademica volta alla contribuzione teorica al concetto e significato di Corporate Social Responsibility, verso una ricerca empirica sull'argomento ed una serie di temi correlati come la *stakeholder theory*, l'impresa etica, la sostenibilità e la cittadinanza aziendale. Da un punto di vista economico, l'interesse nei confronti delle best practices in ambito di CSR assume un ruolo centrale.

Le iniziative di *Corporate Social Responsibility*, nonostante un grande corpus di studi recenti e non e diverse dimostrazioni empiriche, risultano molto complesse da strutturare a causa della numerosità delle variabili che insieme interagiscono nel determinarne il successo.

Un ulteriore elemento di complessità è dovuto dalla difficoltà di poterne misurare gli effetti diretti sulla redditività.

Recenti indagini dimostrano, infatti, che la relazione tra CSR e *purchase intention* non è sempre evidente e consequenziale. Alcuni risultati appaiono contraddittori e rimarkano l'influenza di numerosi fattori che si interpongono sul fatto che le attività di CSR di un'impresa si traducano in

acquisti da parte di consumatori. Questi fattori includono compromessi con elementi tradizionali tra i quali: prezzo, qualità, informazioni disponibili e convenienza; la categoria di prodotto; la tipologia di iniziativa; il livello di scetticismo nel consumatore; la reputazione dell'azienda ed il fit tra la causa supportata e l'azienda.

In termini generali, si definisce il fit come “il match tra due o più fattori”, come ad esempio una caratteristica di un prodotto, brand image, posizionamento o il mercato target. Nel seguente ambito di discussione, viene invece definito come la rilevanza percepita tra le caratteristiche di una organizzazione e le caratteristiche delle iniziative di CSR.

Il fit è stato riconosciuto dall'accademia come una delle variabili più influenti nella corretta realizzazione di una iniziativa di Corporate Social Responsibility. Speed e Thompson hanno constatato che un maggiore livello di fit aumenta l'interesse e l'atteggiamento positivo nei confronti dell'azienda e dunque rende i consumatori più disposti ad utilizzare i prodotti della stessa. È stato inoltre dimostrato che le caratteristiche del brand diventano più prominenti quando il fit è alto.

Nel contesto all'interno del quale si svolge però la seguente analisi, questa variabile viene annullata, in quanto tutte le aziende hanno dovuto votarsi alla stessa causa: l'emergenza sanitaria dovuta alla pandemia da Covid-19. Infatti, viste le elevate aspettative dimostrate dai consumatori precedentemente esposta nel corso della trattazione, la totalità delle organizzazioni economiche hanno dovuto superare il concetto di fit intervenendo per fornire il proprio contributo.

Per queste ragioni assumono una nuova importanza altre sopra nominate variabili. Tra queste, la scelta della tipologia di iniziativa. Prendendo come riferimento le macro-categorie identificate da Kotler & Lee, il seguente esperimento si pone l'obiettivo di indagare le due iniziative che hanno suscitato un robusto interesse accademico e in ambito aziendale: la filantropia ed il caused-related marketing.

Il concetto tradizionale di corporate philanthropy è fondato sul valore dell'altruismo ed implica che l'organizzazione effettui una donazione, in denaro o in *kind*, senza alcuna aspettativa di un ritorno, interpretandola come una restituzione o un investimento di valore nella comunità. Sebbene la filantropia sembri non avere un collegamento diretto con le casse dell'azienda, non possono essere trascurate le associazioni positive che essa genera nelle parti interessate sull'immagine ed i valori dell'azienda, i quali a loro volta influenzano i comportamenti dei consumatori in maniera positiva.

Nonostante l'attenzione data all'integrazione di attività filantropiche di marketing, non molti studi si sono concentrati sull'engagement che può suscitare questa tipologia di CSI, solo un numero limitato ha indagato infatti sui risultati ottenuti lato consumatore.

Per quanto concerne il caused-related marketing, come nell'ambito dell'industria, anche il mondo dell'accademia ha generato una crescente letteratura che non ha però condotto a risultati univoci.

Esso si differenzia da tutte le altre attività in quanto riesce a rispondere in maniera diretta alla responsabilità economica messa alla base della piramide di Carroll, e difatti è l'unica iniziativa che lega l'impegno sociale delle aziende ad una azione concreta del consumatore.

A proposito di CRM, l'attenzione dei ricercatori è stata posta con rimarcato interesse sulla tipologia di bene sottostante l'iniziativa, nonostante ciò l'accademia non ha condotto a risultati univoci. Alcuni studiosi sostengono che generalmente l'acquisto di prodotti edonici è accompagnato da sensazioni di colpevolezza poiché sono decisamente più difficili da giustificare sia con gli altri che con sé stessi. Questo senso di colpa può essere moderato ed attenuato dalla contribuzione ad una causa caritatevole.

Altri, invece, hanno riscontrato un'altra tipologia di legame. In linea con la teoria dell'attribuzione, i consumatori utilizzano le informazioni a propria disposizione per fare inferenze riguardo le motivazioni dell'azienda. Quando il prodotto può essere definito come edonico, il prezzo sottostante un'offerta di CRM risulterà generalmente alto, dunque l'azienda potrebbe essere associata a motivazioni egoistiche ed i consumatori convinti che l'organizzazione avrebbe fatto meglio a fare una contribuzione diretta alla causa. Una campagna di CRM legata ad un prodotto edonico potrebbe essere considerata manipolativa, poiché il consumatore percepisce che l'azienda sta sfruttando un'iniziativa sociale per convincerlo ad acquistare un prodotto più costoso. Questa sensazione di manipolazione della causa spesso comporta ad uno scetticismo riguardo le reali motivazioni, insieme alla mancanza di sincero interesse nella causa.

Per quanto riguarda invece il legame tra le reazioni del consumatore rispetto ad un'iniziativa di filantropia e la tipologia di bene sottostante, risulta ancora inesplorata, rappresentando un interessante gap nella letteratura.

Un'altra variabile da tenere in considerazione in ambito di CSR è la reazione emotiva che può causare nei confronti dei consumatori e successivamente influenzarne le valutazioni rispetto all'azienda. Tra queste sono state identificate la gratitudine e lo scetticismo.

La teoria dell'attribuzione fornisce, ancora una volta, un framework appropriato per esplorare il ruolo dello scetticismo in ambito di CSR, svelando come le persone interpretano tali strategie e come queste percezioni cognitive influenzano i loro atteggiamenti e comportamenti. I consumatori manifestano un grande interesse nel giustificare le motivazioni per cui le aziende si impegnano in pratiche responsabili e mostrano poca fiducia negli sforzi sociali delle aziende nell'apparire *good corporate citizens*.

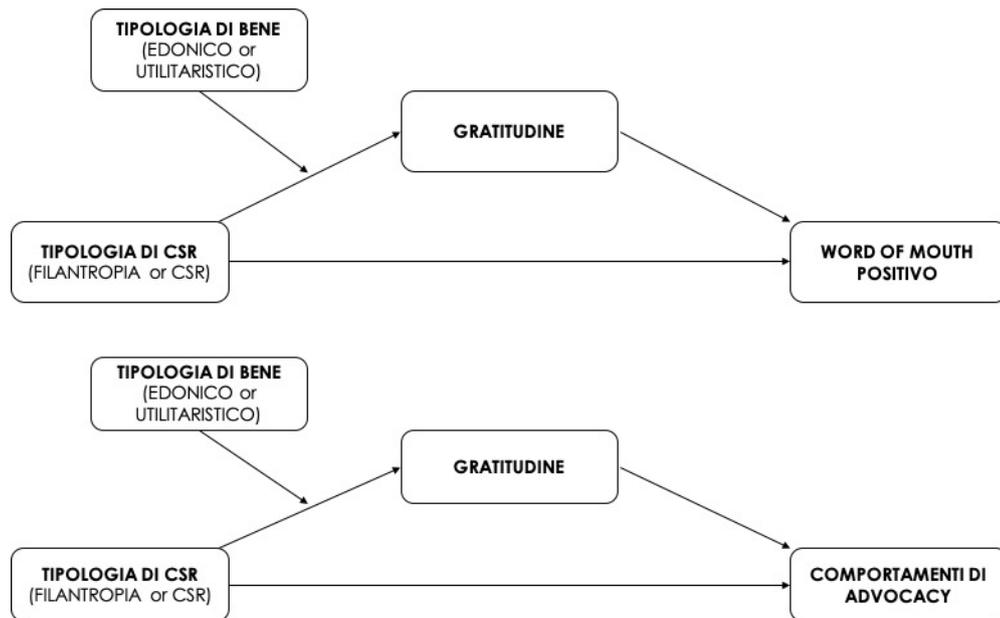
Quando i consumatori credono che un'azienda sia mossa dall'interesse nel benessere della società nell'impegnarsi in iniziative di CSR, tendono a costruire atteggiamenti positivi nei confronti dell'organizzazione, sviluppando un naturale senso di attaccamento o connessione con la società.

In presenza di scetticismo nei confronti della CSR, tuttavia i consumatori non sono convinti della genuinità della coscienza sociale dell'azienda ed esprimono dubbi sui suoi standard etici e la sua responsabilità sociale. Di conseguenza i consumatori credono che l'azienda non sia virtuosa o in grado di accrescere la propria *self-esteem*. Tali sentimenti riducono il legame del consumatore con l'impresa, riducendo il valore del nome del brand agli occhi dei clienti. Nel tentativo di comunicare la loro posizione di incredulità nei confronti delle pratiche di CSR dell'azienda, i consumatori scettici condivideranno i loro dubbi per verificare i loro sospetti, indebolendo la loro volontà di parlare positivamente dell'azienda con i loro amici e conoscenti. Lo scetticismo influenza, dunque, in maniera negativa il word of mouth.

Per le ragioni esposte sino a questo punto, le aziende dovrebbero lavorare sull'abbassare i livelli di scetticismo negli stakeholder in ambito di strategie di CSR, innalzando la fiducia nei confronti della genuinità delle proprie motivazioni, al fine di suscitare un senso di gratitudine dei consumatori nei confronti dell'organizzazione stessa che li porti a pensare di dover restituire il beneficio ricevuto, in un'ottica di reciprocità.

Lo studio effettuato in questo elaborato si propone di indagare come le variabili sin qui esposte interagiscono andando ad influenza word of mouth e advocacy nei consumatori. La scelta di preferire queste due variabili alla *purchase intention* deriva dal fatto che precedenti studi hanno sottolineato come, in ambito di CSR, la *purchase intention* può non essere un buon predittore dell'effettivo comportamento.

Si propone dunque di indagare il modello di ricerca rappresentato nella Figura e le seguenti ipotesi:



H1. La sensazione di gratitudine nel consumatore, media la relazione tra la tipologia di CSR ed il Positive Word of Mouth.

H2. La sensazione di gratitudine nel consumatore, media la relazione tra un'iniziativa di CSR e la volontà del consumatore di impegnarsi in *Advocacy Behavior*.

H3. Rispetto ad azioni di caused-related marketing, azioni identificabili come filantropia hanno effetti più positivi sulla sensazione di gratitudine, che porteranno conseguentemente a livelli più elevati di *Positive WOM* (o *Advocacy Behavior*).

H4. La tipologia di bene – edonico o utilitaristico – interagisce con la tipologia di CSR nell'influenzare la sensazione di gratitudine, la quale, a sua volta, influenzerà il *positive word of mouth* (*advocacy behavior*). In particolare, un'attività di caused-related marketing legata ad un prodotto edonico, accentuerà gli effetti negativi del caused-related marketing sulla sensazione di gratitudine, influenzando a sua volta il Positive WOM (o *Advocacy Behavior*).

Per l'esperimento è stato distribuito un questionario realizzato attraverso il software Qualtrics. Il questionario è stato distribuito attraverso un link anonimo, sui principali social network (Facebook, Instagram e Whatsapp). La scelta di utilizzare diversi social network è stata effettuata per colpire target di età differenti ed avere così una maggiore rappresentatività del campione, pur rispettando le norme del distanziamento sociale attualmente in vigore.

È stato deciso preventivamente di reclutare 50 rispondenti per ciascuna condizione, per un totale di 200 rispondenti differenti da quelli interpellati per il pre-test. A tale scopo sono stati intervistati 309 individui, di cui una volta effettuate le operazioni di *data mining* e *data cleaning* 206 effettivamente utilizzabili.

Il campione ha le seguenti caratteristiche: 82 uomini (39.8%) e 124 donne (60.2%), con un'età media di 31 anni.

È stato dunque svolto un esperimento *between-subject 2* (filantropia/caused-related marketing) x 2 (utilitaristico/edonico) per il quale è stato utilizzato un modello di mediazione moderata implementato nella macro PROCESS per SPSS (Hayes 2017, Model 8), dove è stato inserito come variabile indipendente il tipo di iniziativa (codificato come 0= caused-related marketing; 1=filantropia), come moderatore la tipologia di bene sottostante la corporate coinvolta (codificato come 0=edonistico; 1=utilitaristico), come mediatore la percezione di gratitudine nei confronti dell'azienda ed infine il *positive WOM* e gli *advocacy behavior* come variabili dipendenti.

Per l'analisi della regressione sono stati utilizzati 5000 *bootstrap samples* al fine di stimare i *bootstrap confidence intervals*.

I risultati relativi allo studio di H1 mostrano un'influenza statisticamente significativa della tipologia di iniziativa ( $b=1.68$ ;  $p<0.05$ ) sulla sensazione di gratitudine generata nel consumatore, la quale a sua volta influenza in maniera statisticamente significativa la relazione tra la variabile indipendente ed il *positive WOM* ( $b=0,43$ ;  $p<0,05$ ). È stato inoltre riscontrato un effetto diretto e statisticamente significativo della tipologia di iniziativa sul *positive WOM* ( $b=1.01$ ;  $p<0.05$ ).

Per quanto riguarda H2 è stata riscontrata una relazione positiva e statisticamente significativa del mediatore, la sensazione di gratitudine, sulla variabile indipendente *advocacy behavior* ( $b= 0.34$ ;  $p<0.05$ ).

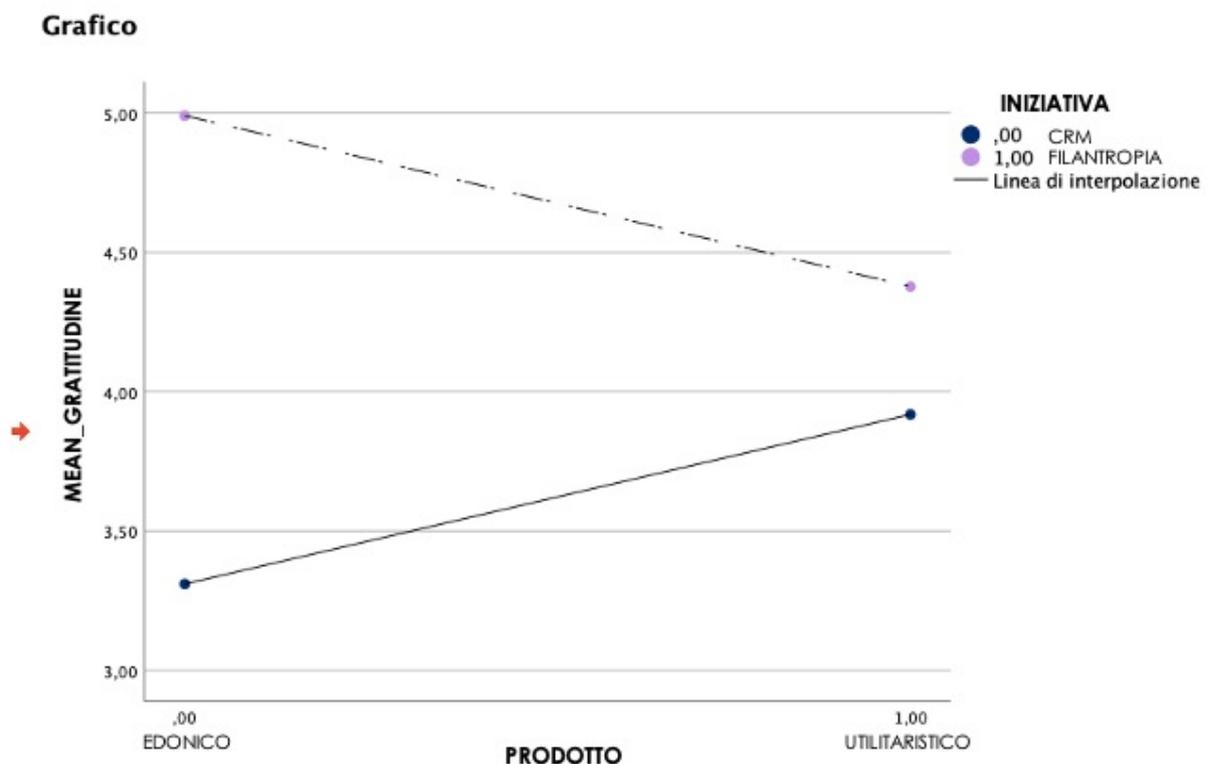
Andando a studiare più approfonditamente la direzione delle relazioni sin qui dimostrate, ipotizzata in H3, è stato riscontrato come una attività di filantropia, rispetto all'iniziativa di caused-related marketing, abbia effetti più positivi sulla sensazione di gratitudine percepita dal consumatore, in maniera statisticamente significativa ( $M_{\text{filantropia}}=4.69 \pm 2.02$ ;  $M_{\text{CSR}}= 3.61 \pm 1.86$ ).

Nonostante non sia stato riscontrato un effetto diretto statisticamente significativo della tipologia di prodotto sulla percezione di gratitudine ( $p=0.12$ ), risulta verificata l'H4 secondo la quale vi è una

influenza statisticamente significativa dell'interazione tra la tipologia di iniziativa x tipologia di prodotto ( $b=-1.22$ ;  $p<0.05$ ).

Andando a studiare nel dettaglio l'effetto di interazione, viene riscontrata una differenza significativa tra filantropia e caused-related marketing a seconda della tipologia di bene. In particolare, è stato riscontrata una differenza statisticamente significativa nella percezione di gratitudine tra l'iniziativa di filantropia e di CSR in presenza di un bene utilitaristico ( $M_{\text{filantropia}} = 4.38 \pm 1.83$ ;  $M_{\text{CSR}} = 3.91 \pm 1.76$ ;  $p<0.05$ ). Per quanto concerne il bene edonico non è stata riscontrata una differenza statisticamente significativa tra le due iniziative ( $M_{\text{filantropia}} = 4.99 \pm 2.17$ ;  $M_{\text{CSR}} = 3.31 \pm 1.92$ ;  $p=0.23$ ), la relazione può dunque dirsi valida per il campione oggetto di studio.

Come è possibile osservare dal Grafico 15 risulta dunque verificata l'ipotesi secondo la quale il fit tra l'attività di CSR e la tipologia di prodotto influenzi gli effetti sulla percezione della gratitudine.



In particolare, il prodotto utilitaristico combinato con l'attività di caused-related marketing modera gli effetti negativi di quest'ultima sulla gratitudine in maniera statisticamente significativa. Lo studio inoltre pone l'attenzione su come un'attività di filantropia possa ottenere risultati migliori sulla sensazione di gratitudine quando combinato con un bene edonico. Questo risulta verificato per il campione oggetto di studio ma non è statisticamente significativo.

Ad ulteriore conferma dell'H4, è stato riscontrato un effetto indiretto moderato sul *positive WOM* ( $b=-0.53$ ; LCI= -1.02; UCI= -0.067) e sull'intenzione di impegnarsi in Advocacy Behavior ( $b= -0.42$ ; LCI= -0.82; UCI= -0.062).

L'analisi dei risultati ha confermato come le iniziative di Corporate Social Responsibility possano influenzare il comportamento del consumatore attraverso scenari multipli che possono sollecitare risposte emotive differenti.

Il seguente studio arricchisce la letteratura esistente, confermando come la gratitudine sia un meccanismo chiave attraverso il quale è possibile spiegare come e perché le iniziative di CSR messe in atto dall'azienda siano in grado di influenzare l'atteggiamento ed il comportamento dei consumatori nei confronti delle aziende. Lo studio quantitativo ha infatti dimostrato come la gratitudine medi in maniera statisticamente significativa la relazione tra le diverse tipologie di iniziative di responsabilità sociale e la volontà dei consumatori di parlare in maniera positiva dell'azienda ed impegnarsi in comportamenti di advocacy.

Vista l'impostazione di natura aziendale di questa ricerca, l'obiettivo proposto era quello di concentrarsi sulla combinazione di variabili chiave della CSR ed approfondirne l'effetto sulla percezione dei consumatori, al fine di comprendere quale siano le best practices che possano garantire il miglior risultato nel lungo periodo.

Viene messo in luce come in un contesto dove viene a mancare la possibilità di influenzare il fit tra l'azienda e la causa sposata, altre variabili assumono un ruolo fondamentale dando vita ad una nuova tipologia di fit, ovvero quello che può sussistere tra la tipologia di iniziativa scelta e la tipologia di bene che caratterizza l'azienda.

Complessivamente emerge come iniziative di filantropia generino un livello più alto di gratitudine nei confronti dell'azienda rispetto ad iniziative di *Caused Related Marketing*.

Le valutazioni secondarie e le risposte per far fronte alla gratitudine provata possono essere accompagnate da sentimenti di reciprocità e di connessione con l'impresa. L'impulso a restituire la bontà con la bontà può costituire una tendenza all'azione sentita per convalidare i propri valori altruistici e sostenere la fonte della propria gratitudine. Nel corrente studio, queste risposte dei consumatori hanno assunto la forma di un passaparola positivo e hanno aumentato la volontà personale di impegnarsi in determinati comportamenti di difesa.

La differenza tra le diverse iniziative trova una spiegazione nella teoria dell'attribuzione, i consumatori utilizzano le informazioni a propria disposizione per fare inferenze riguardo le motivazioni dell'azienda. Nel caso del caused-related marketing visto che la contribuzione alla causa viene correlata direttamente alle vendite del prodotto, questa tipologia di iniziative possono essere ricondotte a motivazioni egoistiche.

Questa ipotesi viene inoltre confermata dallo studio proposto, infatti i dati quantitativi asseriscono che il campione oggetto di studio ha dimostrato in media un livello di scetticismo nelle reali motivazioni dell'azienda più alto per le iniziative di caused-related marketing rispetto a quelle di filantropia.

Lo studio contribuisce ulteriormente alla letteratura fornendo una nuova ipotesi di fit tra la tipologia di iniziativa e del bene sottostante l'attività. Emerge come la relazione tra l'iniziativa di responsabilità sociale e la sensazione di gratitudine venga moderata dalla tipologia di bene, edonico o utilitaristico.

In particolare, lo studio dimostra come gli effetti negativi del CRM sulla gratitudine vengano moderati dalla combinazione con un bene di tipo utilitaristico generando livelli più alti di WOM e Advocacy Behavior rispetto agli effetti di una attività di CRM in combinazione con un bene edonico.

Per quanto concerne la filantropia, sebbene i risultati sulla gratitudine siano complessivamente sempre più alti rispetto a quelli registrati con attività di CRM, gli effetti vengono massimizzati quando l'iniziativa coinvolge beni edonici.

Questi risultati forniscono interessanti take out per i *decision maker* al fine di strutturare campagne efficienti di Corporate Social Responsibility tenendo in considerazione gli effetti di ciascuna variabile coinvolta e della possibile combinazione delle stesse.

Il presente studio presenta alcune limitazioni che possono suggerire alcune direzioni per le ricerche future.

La prima possibile limitazione di questa ricerca è l'aver utilizzato un esperimento basato su scenari, in particolare i partecipanti hanno fornito le proprie reazioni a iniziative di CSR di tipo descrittivo che gli sono stati forniti. È possibile che i rispondenti abbiano posto più attenzione agli stimoli proposti rispetto a ciò che sarebbe successo ad esempio sui giornali o nei punti vendita.

Inoltre, come riscontrato nella letteratura un ruolo fondamentale viene attribuito all'*awareness* di queste attività che in questo contesto viene invece data per assodata. Per queste ragioni, un possibile suggerimento è quello di replicare lo studio in condizioni più realistiche.

Nello studio inoltre la gratitudine viene misurata utilizzando unicamente tecniche *language-based*, trattandosi di un'emozione si potrebbe considerare la possibilità di coinvolgere alcuni strumenti di neuro-marketing come lo studio delle espressioni facciali oppure l'fMRI per conoscere l'effettiva risposta emotiva dei consumatori.

Il framework teorico potrebbe inoltre essere ampliato concentrando l'indagine verso le altre tipologie di iniziative di responsabilità sociale, al fine di fornire un *overview* completa su tutte le possibilità a disposizione dei *decision maker*. Va altresì preso in considerazione il fatto che l'esperimento coinvolge un'unica categoria merceologica mentre potrebbe risultare interessante verificare i risultati anche in altre categorie.