



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

L'effetto alone della “sostenibilità” nelle strategie di mercato

Prof. Michele

Costabile

RELATORE

Beatrice Segato

Matr. 242891

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

Alla mia famiglia

Indice

Introduzione	6
1 LA TEORIA DELL'”EFFETTO ALONE” E LE SUE IMPLICAZIONI CONCRETE	8
1.1 Che cos'è l'effetto alone	8
1.2 La scoperta e l'affermazione della teoria	9
1.3 Il ruolo dell'effetto alone nel marketing.....	13
2 LA SOSTENIBILITÀ COME EFFETTO ALONE: IL “GREEN HALO EFFECT”	16
2.1 Il contesto ambientale	16
2.2 Le percezioni dei consumatori	19
2.3 Integrazione della sostenibilità nel core business delle imprese: “Corporate Social Responsibility”.....	22
2.4 Il Green Marketing come effetto alone a vantaggio delle imprese.....	28
2.5 Rischi della strategia, il “ <i>Greenwashing</i> ” e l'alone negativo	31
2.6 Benefici della strategia per le aziende.....	37
3 “GREEN MARKETING” O “GREENWASHING?”	41
3.1 Il Caso Starbucks	41
3.2 Il Caso McDonald's ed il suo difficile approccio al green marketing	47
Conclusioni	53

Introduzione

Com'è noto, la sostenibilità ambientale rappresenta una delle questioni più rilevanti a livello globale del XXI secolo, che coinvolge governi, istituzioni, aziende e popolazioni.

I consumatori non sono mai stati così attenti all'impatto sull'ambiente dei vari processi produttivi come oggi; ciò che si ripercuote sulle aziende, sia sotto il profilo organizzativo sia in ambito commerciale.

Ne deriva, quindi, quale immediata conseguenza, la necessità per gli operatori economici di adeguare i loro standard e di investire nella sostenibilità, comunicando correttamente al pubblico le scelte effettuate in questo senso.

L'idea che il rispetto dell'ambiente debba essere anche una responsabilità aziendale e non solo individuale è sempre più condivisa. Infatti, secondo una ricerca Ipsos, il 60% degli italiani si aspetta di vedere un impegno concreto da parte delle aziende per risolvere i problemi sociali e ambientali. Negli ultimi sei anni, la percentuale di coloro che dichiarano di conoscere il concetto di sostenibilità è triplicata, passando dal 12% del 2014 al 36% del 2019. Le aziende, quindi, non possono più preoccuparsi solo del loro prodotto, ma devono prendere posizione su questioni importanti al di fuori del business.

Ebbene, tale strategia di mercato, attualmente imposta dall'imperante esigenza di salvaguardare l'ambiente, ha alla base la c.d. teoria - elaborata in ambito psicologico - "*dell'effetto alone*".

1 LA TEORIA DELL'”EFFETTO ALONE” E LE SUE IMPLICAZIONI CONCRETE

In questo capitolo si parlerà della teoria dell'effetto alone, iniziando dalla definizione e passando alla storia e alle sue caratteristiche come prevalentemente studiate in ambito psicologico. Si procederà, poi, ad indagarne le implicazioni pratiche nei settori più diversi, anche attraverso esempi riscontrabili nella vita di tutti i giorni. Il fenomeno, infatti, ha rilevanza in molti campi ed è ampiamente studiato e utilizzato in ambito economico ed in particolare nel marketing. Nell'ultimo paragrafo verrà introdotto il principale esempio di effetto alone sul quale è incentrato il presente lavoro: il “*Green Marketing*”.

1.1 Che cos'è l'effetto alone

Con “*effetto alone*” si intende generalmente un fenomeno di distorsione cognitiva tra i più comuni nell'ambito della psicologia, consistente nella tendenza a dedurre inconsciamente, per persone o oggetti, caratteristiche sconosciute da caratteristiche note.

Si tratta di un effetto riscontrabile in numerosi aspetti della vita caratterizzati da interazioni sociali: nell'ambiente scolastico, sul posto di lavoro, in relazione alle risposte alle campagne di marketing. Quando l'effetto alone si impossessa del processo decisionale, la sua influenza può diventare così rilevante da determinare, nel soggetto che ne è preda, una vera e propria limitazione della capacità di pensare criticamente e di assumere decisioni fondate su scelte soggettive ed autonome.

Un esempio di quanto precede è riscontrabile nella psicologia che si trova dietro il c.d. “*comportamento consumistico*”. Molti studi hanno dimostrato -ad esempio- che quando i prodotti alimentari sono etichettati come “*biologici*”, gli stessi ricevono maggiore apprezzamento e i consumatori sono disposti a pagare di più per acquistarli, rispetto a quelli c.d. “*convenzionali*”¹.

Il termine “*alone*” vuole alludere al concetto religioso di un cerchio luminoso che incorona le teste dei santi e avvolge i loro volti in una luce celeste.

L'aureola rappresenta la luce positiva che mettiamo su persone o cose a causa di certe loro caratteristiche esterne. Le loro qualità apparenti finiscono per svolgere la funzione dell'aureola, avvolgendo nella loro interezza le persone o le cose che le posseggono.

¹ Bastounis, A., Buckell, J., Hartmann-Boyce, J., Cook, B., King, S., Potter, C., ... & Jebb, S. A. (2021). The Impact of Environmental Sustainability Labels on Willingness-to-Pay for Foods: A Systematic Review and Meta-Analysis of Discrete Choice Experiments. *Nutrients*, 13(8), 2677.

Ma perché si verifica l'effetto alone? La spiegazione più accreditata è quella secondo cui la percezione sociale umana è un processo progressivo e stratificato². Quando ci formiamo le impressioni sugli altri, ad esempio, tendiamo a non basarci solo su informazioni oggettive; ma siamo propensi, nella maggior parte dei casi, a costruirci idealmente un'immagine di quella persona, che si adatta a ciò che già conosciamo o che, comunque, ci si mostra ad un primo esame.

Un esempio tipico di tale processo è rappresentato dal giudizio che la maggior parte delle persone si forma sugli altri, in base alla loro attrattiva fisica³. Ovvero ancora, quando le opinioni e i punti di vista di persone famose e celebrità sono ricercati su argomenti del tutto estranei ai loro domini di competenza.

Sembra, infatti, che ci sia un incessante interesse del pubblico e dei media per le dichiarazioni e le opinioni da parte di celebrità, atleti famosi, cantanti pop o attori, su qualsiasi argomento, anche se del tutto estraneo al campo nel quale questi soggetti eccellono.

Ma qual è la ragione in base alla quale un personaggio divenuto “*noto*” per aver raggiunto un qualche risultato (o in effetti, per nessun risultato, nel caso di molte celebrità!), dovrebbe, poi, essere seguito anche per opinioni e/o comportamenti che esulano completamente dai suoi talenti?

Si tratta di un fenomeno comune nella cultura popolare, che viene spiegato proprio attraverso il meccanismo dell'effetto alone. I consumatori di tali notizie sulle celebrità, infatti, in virtù dell'effetto alone scaturente dalle qualità/caratteristiche dimostrate dai loro idoli nei settori in cui si sono distinti, sono portati a credere che tali soggetti dovrebbero essere automaticamente esperti anche in altre aree non correlate⁴.

1.2 La scoperta e l'affermazione della teoria

La teoria dell'effetto alone sembra sia stata coniata per la prima volta dallo psicologo americano Edward Thorndike ne 1920 intitolato "*L'errore costante nelle valutazioni psicologiche*"⁵. Nell'esperimento descritto nel documento, Thorndike chiese agli ufficiali in comando nell'esercito di valutare una varietà di qualità nei loro soldati subordinati. Queste caratteristiche includevano cose come la leadership, l'aspetto fisico, l'intelligenza, la lealtà e l'affidabilità.

² Nicolau, J. L., Mellinas, J. P., & Martín-Fuentes, E. (2020). The halo effect: A longitudinal approach. *Annals of Tourism Research*, 83, 102938.

³ Lucker, G. W., Beane, W. E., & Helmreich, R. L. (1981). The strength of the halo effect in physical attractiveness research. *The Journal of Psychology*, 107(1), 69-75.

⁴ Forgas, J. P., & Laham, S. M. (2016). Halo effects. In *Cognitive Illusions* (pp. 286-300). Psychology Press.

⁵ Thorndike, E.L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25-29.

L'obiettivo di Thorndike era di determinare come le valutazioni di una qualità si riversassero sulle valutazioni di altre caratteristiche. Trovò che alte valutazioni di una particolare qualità erano correlate ad alte valutazioni di altre caratteristiche del tutto diverse; mentre, valutazioni negative di una specifica qualità portavano anche a valutazioni più basse di altre caratteristiche: "*le correlazioni erano troppo alte e troppo uniformi*"⁶.

Altri studi hanno scoperto che, mentre si è più propensi ad attribuire una serie di qualità positive alle persone che si mostrano attraenti; si è anche più inclini a credere che gli individui di bell'aspetto siano vanitosi, disonesti e soliti usare la loro attrattiva per manipolare gli altri⁷.

Il lavoro di Thorndike è stato elaborato anche da un altro psicologo, Solomon Asch⁸ (1946). In una serie di semplici ma ingegnosi esperimenti, Asch ha scoperto che i tratti di personalità noti esercitano un'influenza significativa su altri tratti quando si formano le "*impressioni*"⁹.

Le prime impressioni sono state identificate come più importanti di quelle successive nel formare un primo giudizio generale di qualcuno. Ai partecipanti dell'esperimento condotto da Asch sono state lette due liste di aggettivi che descrivevano una persona. Gli aggettivi sulle liste erano gli stessi ma l'ordine era invertito; la prima lista aveva aggettivi che andavano dal positivo al negativo, mentre la seconda lista presentava gli aggettivi dal negativo al positivo. Il modo in cui il partecipante valutava la persona dipendeva dall'ordine in cui venivano letti gli aggettivi. Gli aggettivi presentati per primi hanno avuto più influenza sulla valutazione rispetto agli aggettivi presentati dopo.

Se ne è dedotto, quindi che, quando i tratti positivi vengono evidenziati per primi, il giudizio generale che ne consegue è quasi sempre più favorevole; quando, invece, l'ordine viene invertito e si dà prioritaria evidenza ai tratti negativi, la stessa persona viene di solito valutata meno favorevolmente.

Dunque, dagli esiti descritti, sembra spiegarsi il noto adagio, secondo cui "*la prima impressione è quella che conta*".

L'effetto alone più comune e più frequentemente riscontrabile è forse quello associato all'attrattiva fisica, dimostrato per la prima volta da Dion, Berscheid e Walster (1972)¹⁰. È piuttosto interessante notare come le conseguenze psicologiche di una caratteristica così ovvia e

⁶ Thorndike, E.L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25–29.

⁷ Forgas, J. P., & Laham, S. M. (2016). Halo effects. In *Cognitive Illusions* (pp. 286-300). Psychology Press.

⁸ Solomon Asch (1907-1996) era uno psicologo del 20° secolo meglio conosciuto per i suoi esperimenti sulla conformità sociale, chiamati il "*paradigma di Asch*" o "*Asch Conformity Experiments*".

⁹ Asch, S. E. (1946). Forming impressions of personality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41(3), 258.

¹⁰ Dion, K., Berscheid, E., & Walster, E. (1972). What is beautiful is good. *Journal of personality and social psychology*, 24(3), 285.

immediatamente osservabile, come l'aspetto di una persona, non siano state studiate fino agli anni '70.

Dion e i suoi colleghi nel loro studio classico hanno presentato ai partecipanti delle foto di giovani donne che erano state precedentemente valutate come fisicamente attraenti, medie o non attraenti. Ai partecipanti che hanno visto queste immagini è stato poi chiesto di formarsi delle impressioni e di valutare questi obiettivi su una serie di caratteristiche come la loro personalità, il successo futuro personale e lavorativo atteso, la soddisfazione della vita e la felicità. Si trattava naturalmente di un esercizio che non era basato sulla razionalità e/o sulla valutazione di informazioni imparziali prive di qualsiasi illusione cognitiva e che, quindi, avrebbe dovuto concludersi con l'ammissione dei partecipanti di non avere elementi sufficienti per svolgere il compito assegnato. Dopo tutto, come si potrebbe giudicare correttamente la personalità o la felicità di un individuo, basandosi solo su come appare in una foto?

Tuttavia, i partecipanti all'esperimento di Dion (1972) non hanno avuto alcuna difficoltà ad eseguire il compito di formazione dell'impressione apparentemente irragionevole. L'unico modo in cui potevano formarsi impressioni sulla personalità basate sull'aspetto fisico era affidarsi all'illusione cognitiva dell'effetto alone: dedurre l'esistenza di altre qualità positive o negative basate solo su come una persona appare.

I risultati hanno mostrato che, come previsto, i soggetti fisicamente attraenti sono stati infatti giudicati per avere caratteristiche individuali socialmente più desiderabili su una varietà di dimensioni, tra cui la personalità, il successo professionale futuro previsto e la felicità¹¹.

Le donne dall'aspetto più attraente sono state pensate per avere una personalità migliore, per essere più felici e competenti, e più propense a sposarsi. Mentre, un po' inaspettatamente, sono state le donne dall'aspetto medio che sono state pensate per essere genitori più competenti! Ci si potrebbe chiedere perché la maternità in particolare è stata giudicata non correlata al bell'aspetto? Forse i giudici potrebbero aver pensato che le donne attraenti potrebbero trovare più facilmente relazioni alternative, compromettendo la loro futura competenza genitoriale?

Lo studio di Dion (1972) suggerisce quindi che l'effetto alone non sempre si diffonde in modo uniforme, uguale e indiscriminato a tutte le altre caratteristiche dedotte. In alcuni casi può essere mitigato dalla tipologia e dalle dimensioni del giudizio utilizzate. Questo modello di specificità

¹¹ La solidità generale degli effetti di alone di attrattiva fisica è ulteriormente illustrata da ricerche che suggeriscono che gli effetti di alone di attrattiva possono essere trasferiti anche a persone diverse dal target originale. Sigall e Landy (1973) hanno riportato un interessante studio in cui l'attrattiva fisica di una partner femminile di bell'aspetto è risultata esercitare un'influenza positiva sulle impressioni formate sul suo consorte maschile. Sembra quindi che l'effetto alone di "bellezza radiosa" non sia limitato alla persona bersaglio effettivo, ma possa anche estendersi ad altre persone intimamente associate a un bersaglio attraente: Sigall, H., & Landy, D. (1973). Radiating beauty: effects of having a physically attractive partner on person perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(2), 218.

dei tratti suggerisce che l'intensità dell'effetto alone possa dipendere anche dalle "teorie implicite della personalità" dei giudici, dal loro vissuto e dai loro pregiudizi (anche di tipo culturale)¹².

Molti lavori successivi sull'effetto alone in psicologia sociale si sono concentrati su questo alone di attrattiva o sull'effetto "ciò che è bello è buono"¹³.

Numerosi studi hanno confermato che l'attrattiva fisica di un bersaglio può esercitare in modo affidabile un'influenza significativa sulle impressioni su caratteristiche non correlate come la competenza sociale e intellettuale percepita, la felicità e il successo, e persino la responsabilità attribuita per le trasgressioni¹⁴.

L'attrattiva fisica è una qualità personale duratura, quindi forse non sorprende che possa esercitare un effetto alone così potente e affidabile sulle impressioni in così tante aree. Segnali di attrattiva più fugaci e temporanei, come sorridere o non sorridere, potrebbero anch'essi produrre simili effetti alone?

Forgas (1983) ha testato questa possibilità e ha scoperto che anche i sorrisi possono innescare in modo affidabile gli effetti alone¹⁵. Gli obiettivi sorridenti sono stati valutati più favorevolmente su dimensioni non correlate, e hanno anche ricevuto punizioni meno severe per una trasgressione rispetto alle stesse persone quando non sorridevano. Oltre all'attrattiva fisica e al sorriso, anche altri e più diffusi segnali di "attrattiva" possono produrre effetti di alone. Per esempio, Nisbett e Wilson (1977) hanno dimostrato che l'aspetto, i modi di fare e l'accento degli obiettivi erano giudicati più positivamente quando si comportavano in modo caldo e amichevole piuttosto che freddo e distante¹⁶.

Le conseguenze pratiche degli effetti alone possono essere diffuse e altamente significative nella vita quotidiana. Una volta che si formano aspettative iniziali ingiustificate su una persona, queste possono facilmente diventare auto-perpetuanti con serie implicazioni per il modo in cui un bersaglio viene trattato¹⁷. Se ci aspettiamo che una persona abbia caratteristiche positive, possiamo selettivamente cercare e trovare tali caratteristiche dalla ricca gamma di informazioni disponibili

¹² Dion, K. K. (1972). Physical attractiveness and evaluation of children's transgressions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(2), 207.

¹³ Dollinger, S. J. (2002). Physical attractiveness, social connectedness, and individuality: An autophotographic study. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 25-32.

¹⁴ Eagly, A. H., Ashmore, R. D., Makhijani, M. G., & Longo, L. C. (1991). What is beautiful is good, but...: A meta-analytic review of research on the physical attractiveness stereotype. *Psychological bulletin*, 110(1), 109.

¹⁵ Forgas, J. P. (1983). What is social about social cognition?. *British Journal of Social Psychology*, 22(2), 129-144.

¹⁶ Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. (1977). The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of personality and social psychology*, 35(4), 250.

¹⁷ Harari, H., & McDavid, J. W. (1973). Name stereotypes and teachers' expectations. *Journal of educational psychology*, 65(2), 222.

(una profezia che si autoavvera), e le impressioni positive possono a loro volta portare a un trattamento preferenziale in una serie di domini: relazioni interpersonali, posto di lavoro, sistemi sanitari e legali, e persino per il processo decisionale e le scelte di consumo. Gli aloni dell'attrattiva fisica, in particolare, sono estremamente comuni e salienti e possono avere implicazioni su come le persone vengono trattate sul posto di lavoro. Già dalla prima infanzia, le persone più attraenti hanno maggiori probabilità di essere percepite positivamente¹⁸, e da adulti, hanno maggiori probabilità di essere assunte rispetto alle persone meno attraenti¹⁹ e hanno maggiori probabilità di essere pagate di più²⁰.

La ricerca va avanti, in tutti i tipi di aree e industrie diverse, ma tutto questo mette in evidenza una semplice verità: non valutiamo le cose come sono oggettivamente, ma attraverso lenti di cui potremmo anche non essere consapevoli.

L'effetto alone ha una vasta gamma di usi, raggiungendo aree come il management, il design, il copywriting, il marketing, il test A/B e la strategia di ottimizzazione della conversione.

1.3 Il ruolo dell'effetto alone nel marketing

Si è spiegato *supra* come, quando si sfrutta il potere dell'effetto alone, un singolo tratto positivo scelto con cura possa essere in grado di mettere l'intera persona o il prodotto in una luce particolarmente positiva. L'effetto dà alla persona o al prodotto una sorta di "aureola". Si dovrebbe quindi scegliere questa caratteristica molto attentamente per ottenere l'effetto desiderato.

Quando si tratta di contatti personali, specialmente nelle vendite B2B e nel marketing B2B, può essere utile lavorare con un "alone" unico per ogni cliente potenziale ed esistente per fare la migliore prima impressione. Questa prima impressione positiva può poi essere sfruttata durante le trattative successive. Si può anche sfruttare il fascino e il successo di un prodotto per aumentare il valore del resto della gamma di prodotti, e migliorare le vendite sia nell'e-marketing che nell'e-commerce. Gli esperti hanno chiamato tale fenomeno con il nome di "Brand Halo Effect"²¹.

¹⁸ Dion, K. K. (1973). Young children's stereotyping of facial attractiveness. *Developmental Psychology*, 9(2), 183.

¹⁹ Watkins, L. M., & Johnston, L. (2000). Screening job applicants: The impact of physical attractiveness and application quality. *International Journal of selection and assessment*, 8(2), 76-84.

²⁰ Biddle, J. E., & Hamermesh, D. S. (1998). Beauty, productivity, and discrimination: Lawyers' looks and lucre. *Journal of labor Economics*, 16(1), 172-201.

²¹ Leuthesser, L., Kohli, C. S., & Harich, K. R. (1995). Brand equity: the halo effect measure. *European journal of marketing*.

I commercianti e i pubblicitari hanno usato l'effetto alone per molto tempo, che ne fossero consapevoli o meno. Sapevano che associando un prodotto a qualcosa (o qualcuno) di attraente, potevano aumentare anche il valore percepito del prodotto²².

Anche la nozione di “*Brand Equity*”²³, argomento di interesse più recente, ha molto in comune con l'effetto alone, e i marketer interessati a valutare la brand equity possono beneficiare delle ricerche precedenti sull'effetto alone e sulla sua misurazione. Una premessa di base della brand equity è che il potere di un marchio risiede nella mente dei consumatori e in ciò che hanno sperimentato e imparato sul marchio nel tempo. La brand equity può essere pensata come il “*valore aggiunto*” conferito a un prodotto nei pensieri, nelle parole e nelle azioni dei consumatori²⁴.

Ci sono, poi, molti modi diversi in cui questo valore aggiunto può essere creato per un marchio. Analogamente, ci sono anche molti modi diversi in cui il valore di un marchio può essere esaltato o sfruttato a beneficio dell'azienda (cioè, in termini di maggiori entrate e/o costi inferiori).

Le componenti che aiutano a creare un effetto alone sono strategiche; mentre l'effetto stesso non può essere considerato lo strumento di marketing – bensì il risultato di una campagna di marketing di successo. L'organizzazione deve essere consapevole di ciò che ha creato l'effetto alone e controllarlo, per assicurarsi di rimanere fedele ai valori che hanno contribuito a generarlo.

Per esempio, se l'azienda ha guadagnato un “*alone*” agli occhi dei consumatori grazie a una linea di prodotti durevoli, allora questo standard deve rimanere coerente su tutta la linea per evitare la delusione che porta alla defezione. Un passaggio a un prodotto più economico o con una vita più breve supererebbe il pregiudizio positivo del cliente e porterebbe al fallimento.

Un effetto alone si verifica come il culmine del successo nel marketing, nelle alleanze, nella fedeltà al marchio e nei prodotti di qualità. Piccoli fallimenti in una qualsiasi di queste aree non comportano necessariamente la perdita dell'aureola: in alcuni casi la risposta al fallimento può addirittura migliorarla. Ma fallimenti multipli e ripetuti possono essere una rovina ancora maggiore per un marchio che ha sfruttato la sua aureola rispetto ad altri che non lo hanno fatto²⁵.

²² Vance, L., Raciti, M. M., & Lawley, M. (2016). Beyond brand exposure: Measuring the sponsorship halo effect. *Measuring Business Excellence*.

²³ Nel marketing, la Brand Equity è il livello di influenza che il nome di un marchio ha nella mente dei consumatori, il valore aggiunto di un marchio che è identificabile e ben considerato. Le organizzazioni stabiliscono la brand equity creando esperienze positive che involino i consumatori a continuare ad acquistare da loro rispetto ai concorrenti che fanno prodotti simili. Questo viene fatto generando consapevolezza attraverso campagne che evocano i valori del consumatore target, mantenendo le promesse e le qualifiche e gli sforzi di lealtà e ritenzione.

²⁴ Keller, K. L., & Brexendorf, T. O. (2019). Measuring brand equity. *Handbuch Markenführung*, 1409-1439.

²⁵ Leuthesser, L., Kohli, C. S., & Harich, K. R. (1995). Brand equity: the halo effect measure. *European journal of marketing*.

Le aziende devono praticare un monitoraggio continuo della loro identità di marca tra il pubblico e fare aggiustamenti strategicamente agili per garantire il mantenimento del loro successo²⁶. Fortunatamente, in questo contesto gli strumenti che sono emersi dalle piattaforme dei social media permettono di ascoltare e reagire alle emozioni dei consumatori, e mantenere l'aureola al suo posto.

Un esempio fra tutti, che aiuta a comprendere appieno la rilevanza delle teorie sin qui illustrate, è quanto è accaduto alla Apple.

Nel 2005, le vendite di Apple Computer aumentano del 68%. Apple apre il suo primo negozio in Canada. Il negozio iTunes ha venduto la 500 milionesima canzone. I profitti sono aumentati del 384%. E le azioni Apple sono salite del 177%²⁷.

Molti credono che questo sia dovuto al successo della creazione di computer Macintosh basati su Intel. Alcuni credono che sia stato il successo del loro ultimo desktop, il Mac OS X Tiger²⁸.

Secondo uno dei membri della Marketing Hall of Fame²⁹, il successo di Apple sarebbe derivato proprio da un effetto alone dato da un unico piccolo prodotto: iPod³⁰.

Nel 2004, infatti, erano stati venduti 10 milioni di iPod³¹. Era una merce che scottava. Piuttosto che lasciare che l'iPod facesse il suo corso, la Apple ha scommesso su un cavallo vincente. Ha iniziato a prendere d'assalto il mondo con spot televisivi, pubblicità sulla stampa e cartelloni pubblicitari che promuovevano il suo iPod. Ha raddoppiato la linea di prodotti iPod, introducendo l'iPod shuffle a gennaio, l'iPod mini a febbraio e l'iPod nano a settembre del 2005³².

La gente ha iniziato ad impazzire per Apple e le vendite dell'iPod sono salite a 42 milioni. Eppure, l'iPod e iTunes insieme rappresentavano solo il 39% delle vendite di Apple. Come è stata possibile, quindi, la vertiginosa ascesa dei profitti totali di Apple sino al 384%³³.

La spiegazione più plausibile è proprio quella degli enormi benefici derivati dall'effetto alone creatosi sul prodotto di punta (iPod).

²⁶ Wu, B. T., & Petroschius, S. M. (1987). The halo effect in store image measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(3), 44-51.

²⁷ Schneiders, S. (2010). *The Secret of Apple's Success: Traditionelles Marketing & Kultmarketing*. diplom. de.

²⁸ Johnson, K., Li, Y., Phan, H., Singer, J., & Trinh, H. (2012). The Innovative Success that is Apple, Inc.

²⁹Il Marketing Hall of Fame è un premio, assegnato dalla Marketing Hall of Fame Academy, con sede a New York (gruppo esclusivo di esperti di marketing provenienti dal mondo aziendale, delle agenzie, della ricerca e dal mondo accademico), che riconosce i singoli marketer che hanno dato contributi eccezionali al campo del marketing.

³⁰ Bergmark, M. The relevance of aesthetics to the success of the Apple iPod. *USCCS'07*, 31.

³¹ Moss, C., Nudelman, M. (2013). 12 years and counting: the amazing life of Apple's iPod. *Business insider*.

³² Abel, I. (2008). From technology imitation to market dominance: the case of iPod. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.

³³ Stross, R. (2005). How iPod ran circles around the Walkman. *The New York Times*, 13, 3-5.

Apple ha scommesso sull'iPod e ha vinto. La gente ha avuto un'esperienza positiva dopo aver comprato e usato l'iPod. Di conseguenza, le vendite di tutti i prodotti si sono impennate.

2 LA SOSTENIBILITÀ COME EFFETTO ALONE: IL “GREEN HALO EFFECT”

In questo capitolo si parlerà della sostenibilità intesa come effetto alone nelle strategie di marketing. Si inizierà con una descrizione del contesto ambientale odierno, dove verranno messe in rassegna le varie sfide ambientali. Si andrà poi ad analizzare quelle che sono le percezioni dei consumatori e come il loro comportamento di acquisto venga in qualche modo influenzato dall'alone del “green”. Questa influenza del green sugli acquisti e le crescenti preoccupazione in materia ambientale hanno portato alla nascita del Green Marketing, di cui si parlerà nel terzo paragrafo. Nel quarto paragrafo invece verrà analizzato più nel dettaglio, quello che oggi vediamo accadere sempre di più, ovvero, l'integrazione della sostenibilità nel core business delle imprese, come attività essenziale della responsabilità sociale d'impresa (CSR). Oltre all'analisi del fenomeno si andranno ad elencare quelli che sono i benefici di queste strategie e i rischi a cui si potrebbe incorrere (Green Washing), nel caso in cui si faccia un uso improprio dell'alone della sostenibilità.

2.1 Il contesto ambientale

Il ventesimo secolo è stato un periodo in cui la “crescita”, intesa in senso generale, non ha avuto eguali nella storia.

La popolazione mondiale è cresciuta fino al punto di superare i sei miliardi. Abbiamo assistito alla nascita del mercato di massa e al boom della produzione di massa per soddisfare i bisogni di una tale entità di popolazione. Mentre i mercati sono divenuti sempre più competitivi, il marketing formale è nato ed ha assunto un ruolo sempre più importante come mezzo attraverso il quale le aziende possono continuare a far crescere i loro mercati e le loro quote di mercato.

L'assunto “comodo” in tale contesto è quello del perseguimento a oltranza della crescita economica, come strategia più vantaggiosa per lo sviluppo, perché la ricchezza generata può essere investita per migliorare la qualità della vita di coloro che si trovano dentro e fuori le economie industrializzate.

All'inizio del ventunesimo secolo, tuttavia, le conseguenze sociali e ambientali del perseguimento incondizionato della crescita economica sono diventate sempre più chiare.

L'aumento dei livelli di gas serra nell'atmosfera, il buco nell'ozono causato dal rilascio di CFC, la distruzione diffusa delle foreste pluviali e una lista crescente di specie ed ecosistemi in pericolo,

sono solo alcuni degli indicatori degli effetti collaterali (ma diretti) delle scelte di politica economica perseguite.

Nel 2000, i dati della Banca Mondiale hanno mostrato che quasi la metà della popolazione mondiale vive con meno di 2 dollari al giorno.

Per questa metà del mondo, le questioni della scelta del consumatore e della sovranità o della spesa discrezionale hanno ben poco significato e le promesse che la crescita delle economie industrializzate avrebbe portato a una migliore qualità della vita, quantomeno per quella metà della popolazione (ma anche per una cospicua ulteriore parte) non sono state generalmente mantenute.

Per il nuovo secolo, pertanto, la sfida chiave per l'umanità si è mostrata essere quella di trovare modi più “*sostenibili ed equi*” di produrre, consumare e vivere.

La sostenibilità è partita con l'essere una visione del futuro condivisa da pochi ambientalisti. La pubblicazione del rapporto Brundtland, “*Il nostro futuro comune*” nel 1987, ha portato la questione nel mainstream. Sulla scia del Summit della Terra di Rio del 1992, i governi del mondo e le maggiori aziende hanno iniziato sempre più a perseguire la sostenibilità come “*obiettivo*”.

La vera sfida, oggi, sta nel trasformare queste buone intenzioni in un progresso significativo di fronte agli interessi di potere, ad un paradigma di gestione profondamente radicato e ostile all'ambiente e a un'economia globale con un enorme slancio su una traiettoria che mira alla crescita economica convenzionale.

Per il marketing, la sfida sembra essere duplice. A breve termine, infatti, le questioni ecologiche e sociali sono diventate importanti influenze esterne sulle aziende e sui mercati in cui operano. Le aziende devono reagire alle mutevoli esigenze dei clienti, ai nuovi regolamenti e a un nuovo *zeitgeist* sociale³⁴ che riflette la crescente preoccupazione per gli impatti socio-ambientali del business. A lungo termine, il perseguimento della sostenibilità richiederà cambiamenti fondamentali al paradigma di gestione che sottende il marketing e le altre funzioni aziendali³⁵.

Negli ultimi anni, un numero crescente di dirigenti aziendali si è dichiarato ambientalista convinto e ha integrato le questioni ambientali nelle proprie strategie aziendali³⁶.

Diversi sono i fattori che spiegano la preoccupazione per le questioni “*verdi*”. In primo luogo, i drammatici impatti ambientali negativi delle operazioni e dei prodotti delle aziende; il crescente interesse dell'opinione pubblica, dei gruppi di pressione e delle istituzioni governative per la “*qualità*” dell'ecosistema. Inoltre, un certo rilievo a tale riguardo sembra assumere anche,

³⁴ Con “*zeitgeist* sociale”, si intende rappresentare le circostanze politiche, culturali, economiche, sociali e disciplinari che influenzano la quantità e la qualità della creatività in un particolare tempo e luogo.

³⁵ Shrivastava, P. (1994). Castrated environment: Greening organizational studies. *Organization Studies*, 15(5), 705-726.

³⁶ Cajias, M., Geiger, P., & Bienert, S. (2012). Green agenda and green performance: empirical evidence for real estate companies. *Journal of European Real Estate Research*.

l'apprezzamento per i benefici (competitivi ed economici) derivanti dall'adozione di programmi consapevoli dal punto di vista ambientale.

Di fronte a questi cambiamenti nello scenario competitivo, le aziende hanno adottato un'ampia serie di opzioni strategiche³⁷ che si distinguono tra loro per complessità dei programmi ambientali adottati (dalla conformità ai regolamenti esistenti, all'anticipazione della futura evoluzione delle aspettative del mercato).

La maggior parte delle iniziative in questione ha un grande impatto sull'economia dell'azienda, sul sistema di gestione aziendale e sulla struttura complessiva del sistema industriale³⁸. Infatti, il miglioramento delle prestazioni ambientali spesso richiede ai dirigenti di azienda di impegnare significative risorse finanziarie in nuove tecnologie più "pulite" (implicazioni finanziarie) e di ridisegnare i processi di business e l'organizzazione aziendale (implicazioni manageriali e organizzative).

In particolare, l'efficacia dei programmi ambientali dipende molto dalla capacità dei dirigenti di: (i) gestire le innovazioni ambientali congiuntamente agli altri fattori competitivi (tempo, qualità, flessibilità, costi, ecc.), poiché le questioni "verdi" sono solo una delle grandi sfide affrontate dalle aziende; (ii) integrare le azioni intraprese dai diversi dipartimenti aziendali, in quanto i programmi ambientali hanno una natura interfunzionale, richiedendo quindi il coinvolgimento di unità organizzative caratterizzate da competenze diverse; (iii) sviluppare nuove relazioni con altre imprese finalizzate, per esempio, a risolvere problemi ambientali che non possono essere gestiti da una singola impresa, a causa della sua mancanza di competenze; cooperare con le istituzioni pubbliche.

Le aziende si stanno unendo in gran numero al movimento della sostenibilità; una tendenza che si prevede aumenterà negli anni. La ricerca mostra che il numero di imprese americane con programmi verdi formali è aumentato del 54%, secondo uno studio condotto da Xerox³⁹.

Questa crescente preoccupazione legata all'ambiente ha, quindi, favorito la nascita del fenomeno di pubblicizzazione da parte delle imprese del loro impegno nel "green", sfruttando l'effetto alone dell'impresa percepita come "sostenibile".

L'utilizzo di tali strategie ha dato vita a fenomeni quali il "Green Marketing", che sfrutta l'alone di sostenibilità che caratterizza l'impresa e la sua attività produttiva per la commercializzazione

³⁷ Azzone, G., Bertele, U., & Rangone, A. (1995). Measuring resources for supporting resource-based competition. *Management Decision*.

³⁸ Shang, J., & Sueyoshi, T. (1995). A unified framework for the selection of a flexible manufacturing system. *European journal of operational research*, 85(2), 297-315.

³⁹ Sharma, D. (2020). Impact of Green Marketing and Its Product to Make Better Improvement in Environment. *Impact of Green Marketing and Its Product to Make Better Improvement in Environment (January 6, 2020)*.

dei suoi prodotti; ma anche fenomeni quali il “*Green Washing*”, che rappresenta l’effetto penalizzante che può derivare alla reputazione dell’impresa e, quindi, alla commercializzazione dei suoi prodotti, da un uso meramente strumentale della sostenibilità.

2.2 Le percezioni dei consumatori

Si è detto come molte aziende hanno cambiato le loro strategie di produzione per rispondere attivamente ai problemi ambientali e ai cambiamenti negli atteggiamenti ambientali dei consumatori. Hanno abbandonato i prodotti che sono relativamente inquinanti per l’ambiente o dannosi per la salute umana e si sono rivolti a prodotti di protezione ambientale.

Anche se vi è stato un notevole incremento della produzione rispettosa dell’ambiente, molti consumatori non si sono mostrati subito interessati a tali prodotti, per una serie concorrente di ragioni, quali: il loro ridotto valore di consumo, una generale resistenza alle nuove tecnologie, o ancora la resistenza ai prezzi premium applicati per questi nuovi prodotti⁴⁰.

Pertanto, è di grande importanza pratica capire i fattori che influenzano il comportamento d’acquisto dei consumatori di prodotti verdi per il marketing verde, in modo da sfruttare al meglio questo alone del “*green*” nelle strategie di marketing.

La percezione del consumatore delle strategie aziendali verso le questioni ambientali dovrebbe contribuire alla formazione della percezione generale sui prodotti verdi. L’impegno green riflette la reputazione aziendale in quanto socialmente responsabile e sensibile alle preoccupazioni ambientali e la misura in cui questa percezione influenza l’intenzione del consumatore di acquistare prodotti verdi.

La questione della protezione ambientale non è più una questione controversa ed è ora una strategia aziendale riconosciuta e accettata dalle multinazionali più competitive e di successo. La continua attitudine del consumatore a salvaguardare l’ambiente ha reso il “*greening*” una questione importante per i manager e i marketer. Tuttavia, la preoccupazione di base per la maggior parte delle imprese è più un tentativo di gestire le risorse della loro azienda verso gli impatti ambientali in modo efficace ed efficiente, piuttosto che la ristrutturazione del business e delle loro offerte di mercato intorno a questioni di sicurezza ambientale.

Per molte aziende, infatti, la sfida risulta essere quella di bilanciare le preoccupazioni ambientali dei loro consumatori con il loro flusso di cassa, ossia con la redditività⁴¹ nonché

⁴⁰ Sheng, G. H., Ge, W. D., & Tang, L. (2018). The impact of consumer’s environmental responsibility on green product purchase behavior—A case of energy saving household appliances. In *Forum Stat. Inf* (Vol. 33, pp. 114-120).

⁴¹ Berry, M. A., & Rondinelli, D. A. (1998). Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. *Academy of Management Perspectives*, 12(2), 38-50.

contemperare l'approccio strategico aziendale sostenibile con l'intensità della concorrenza nei loro specifici mercati target.

Ne è derivato che, la preoccupazione per la protezione dell'ambiente ha dato origine all'idea che gli acquisti dei consumatori possano essere in qualche modo influenzati dal loro atteggiamento verso prodotti sicuri per l'ambiente. Questa influenza non è altro che una possibile applicazione dell'effetto alone come strategia di mercato; infatti, i ricercatori hanno suggerito che i consumatori fanno sempre più acquisti sulla base del ruolo di un'azienda nella società⁴². Se questo è il caso, allora il lavoro sulla reputazione aziendale può essere esplorato in virtù della loro reattività ambientale.

In generale, i clienti che preferiscono acquistare prodotti e servizi da aziende con pratiche verdi condividono molte delle stesse qualità e caratteristiche.

L'ecocompatibilità dei prodotti è legata alla performance del prodotto verde che influenza i requisiti del prodotto del cliente in termini di imballaggio, design, caratteristiche e garanzie per i prodotti acquistati⁴³. La funzione di un prodotto verde influenza la decisione di acquisto del consumatore⁴⁴.

In particolare, Lin e Huang⁴⁵ hanno affermato che il valore condizionale dell'acquisto di prodotti verdi ha influenzato il comportamento di scelta del consumatore, in relazione alle avvertenze ambientali e alle conseguenze, quando si prendono decisioni di acquisto. Inoltre, i valori epistemici dei prodotti verdi, come le caratteristiche del prodotto e il design, influenzano significativamente il comportamento di scelta del consumatore.

La conoscenza dei prodotti verdi è il tratto principale che influenza il processo decisionale dei consumatori perché è associato all'adozione di nuovi prodotti⁴⁶. I consumatori tendono ad abbinare le caratteristiche situazionali percepite e le caratteristiche del prodotto quando scelgono di acquistare prodotti verdi. L'alta qualità dei prodotti verdi tende a ricevere una maggiore

⁴² Forte, M., Hoffman, J. J., Lamont, B. T., & Brockmann, E. N. (2000). Organizational form and environment: an analysis of between-form and within-form responses to environmental change. *Strategic management journal*, 21(7), 753-773.

⁴³ Abdul-Muhmin, A. G. (2002). Effects of suppliers' marketing program variables on industrial buyers' relationship satisfaction and commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

⁴⁴ Chen, J., & Lobo, A. (2012). Organic food products in China: determinants of consumers' purchase intentions. *The international review of retail, Distribution and Consumer Research*, 22(3), 293-314.

⁴⁵ Lin, P. C., & Huang, Y. H. (2012). The influence factors on choice behavior regarding green products based on the theory of consumption values. *Journal of Cleaner production*, 22(1), 11-18.

⁴⁶ Mohd Suki, N., & Mohd Suki, N. (2015). Consumption values and consumer environmental concern regarding green products. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 22(3), 269-278.

accettazione da parte dei consumatori e si traduce in soddisfazione, fedeltà e intenzioni di riacquisto⁴⁷.

Per intrattenere e soddisfare il comportamento ambientale dei clienti, le aziende ecologicamente sensibili cambiano il modo in cui operano il loro business in termini di acquisto di materiali, attività di marketing e strategia aziendale, in quanto condividono opinioni simili sul significato di specifiche caratteristiche verdi.⁴⁸

Le scoperte di diversi ricercatori hanno osservato che la compatibilità ambientale dell'azienda è positivamente associata alla soddisfazione ambientale dei clienti⁴⁹.

La soddisfazione del cliente si riferisce ai bisogni, desideri e aspettative del cliente che vengono soddisfatti o superati durante il periodo prodotto/servizio, dando luogo al riacquisto e alla fedeltà del cliente⁵⁰.

La fedeltà del cliente è definita come la considerazione della quantità di acquisti per un dato marchio che misura la frequenza di acquisto⁵¹. Allo stesso modo, la fedeltà del cliente è definita come "un impegno profondamente tenuto a riacquistare un prodotto o servizio preferito in modo costante in futuro, nonostante le influenze situazionali e gli sforzi di marketing che hanno il potenziale di causare un comportamento di cambiamento"⁵².

Ricerche precedenti hanno affermato che la fedeltà del cliente è legata al fatto che i clienti mantengono una relazione positiva con l'azienda attraverso l'acquisto regolare di prodotti della stessa azienda, il patrocinio di vari prodotti verdi e le referenze positive del passaparola⁵³.

Le aziende preferiscono mantenere i clienti esistenti creando fedeltà attraverso relazioni a lungo termine, al fine di aumentare la redditività del business, poiché risulta almeno cinque volte più costoso acquisire nuovi clienti⁵⁴.

⁴⁷ Chang, N. J., & Fong, C. M. (2010). Green product quality, green corporate image, green customer satisfaction, and green customer loyalty. *African journal of business management*, 4(13), 2836-2844.

⁴⁸ Millar, C., Hind, P., & Magala, S. (2012). Sustainability and the need for change: organisational change and transformational vision. *Journal of Organizational Change Management*.

⁴⁹ Shin, C. H., & Park, D. H. (2013). Life Cycle Assessment for the Business Activities of Green Company-2. Mass Balance and Environmental Improvement. *Journal of Environmental Science International*, 22(4), 425-433.

⁵⁰ Mohd Suki, N. (2015). Customer environmental satisfaction and loyalty in the consumption of green products. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 22(4), 292-301.

⁵¹ Javalgi, R. R. G., & Moberg, C. R. (1997). Service loyalty: implications for service providers. *Journal of services marketing*.

⁵² Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of marketing*, 63(4_suppl1), 33-44.

⁵³ Wei, W., Miao, L., & Huang, Z. J. (2013). Customer engagement behaviors and hotel responses. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 316-330.

⁵⁴ Athanasopoulou, P. (2009). Relationship quality: a critical literature review and research agenda. *European journal of marketing*.

I consumatori che capiscono come le loro azioni influenzano la terra e le persone e le cose in essa sono più propensi a scegliere aziende con pratiche verdi consolidate. Man mano che diventiamo più consapevoli del nostro impatto sull'ambiente attraverso i media e le mutevoli politiche governative, le nostre scelte devono riflettere il nostro desiderio di aiutare a proteggere la terra.

Un'azienda con pratiche ecologiche, come l'approvvigionamento sostenibile dei materiali, programmi di riciclaggio e riduzione dei rifiuti e misure di efficienza energetica, creerà, quindi, un alone positivo sui consumatori che hanno familiarità con i cambiamenti nelle politiche e nelle procedure riguardanti l'ambiente.

I clienti eco-consapevoli si preoccupano di proteggere sé stessi e le loro famiglie dai pericoli dell'inquinamento, dalle emissioni nocive di carbonio e dai prodotti fatti con sostanze chimiche pericolose.

Fornire ambienti di vita più puliti, sani e privi di tossine è possibile consumando prodotti che sono di provenienza sostenibile, organici e non dannosi per l'ambiente. I consumatori saranno fedeli a un'azienda i cui prodotti hanno queste proprietà verdi e dimostrano la loro efficacia, nonostante siano diversi dai prodotti tradizionali. Gli stili di vita ecologici sono attualmente di tendenza, soprattutto tra i consumatori più giovani e quelli che hanno un interesse particolare nel risparmiare denaro e nella terra.

Questo tipo di persone sarà quindi influenzata dall'alone verde delle aziende che andrà ad influenzare sia la valutazione dei prodotti sia la reputazione della stessa, cercando e scegliendo aziende che sono altrettanto appassionate di vita verde e i cui servizi o prodotti non avranno un effetto dannoso sull'ambiente.

L'alone del green può quindi essere sfruttato non solo per attirare l'attenzione dei consumatori ambientalisti, ma anche per soddisfare e fidelizzare la clientela già acquisita, aumentando così la redditività di un'impresa e migliorando la reputazione della stessa.

2.3 Integrazione della sostenibilità nel core business delle imprese: “Corporate Social Responsibility”

Come si è illustrato in precedenza, la crescente consapevolezza tra i consumatori di tutto il mondo della necessità di proteggere l'ambiente in cui vivono ha portato le aziende a pensarci due volte prima di intraprendere la produzione di prodotti con impatto inquinante.

Oggi possiamo riscontare come la maggior parte dei consumatori, sia individuali che industriali, sta diventando più attenta ai prodotti ecologici. Poiché le risorse sono limitate e i

desideri umani sono illimitati, è importante utilizzare le risorse in modo efficiente. Le persone vogliono lasciare in eredità una terra pulita alle generazioni future.

L'ambiente commerciale di oggi mette le aziende di fronte a molte sfide. Una di queste è la "responsabilità sociale delle imprese", in grado, tra le altre cose, di creare un importante "effetto alone" che impatta sulla valutazione e sulle scelte dei consumatori nella decisione d'acquisto.

Questa sfida consiste in attività volontarie che vanno oltre gli interessi economici di base e le misure legislative⁵⁵.

Il concetto di responsabilità sociale delle imprese ha cominciato a svilupparsi nel periodo antecedente la Seconda guerra mondiale⁵⁶. Da allora, sono state formulate molte definizioni di responsabilità sociale delle imprese. Un'importanza cruciale può essere attribuita alla pubblicazione "*Social Responsibilities of Businessman*" di H. Bowen (2013), in cui l'autore, tra le altre cose, sottolinea la necessità di concentrarsi sulle relazioni con le comunità sia vicine che lontane nel suo concetto di audit sociale, che costituisce una parte essenziale del lavoro⁵⁷.

La responsabilità sociale delle imprese (CSR), chiamata anche coscienza aziendale, cittadinanza aziendale, performance sociale, o business responsabile/sostenibile, è una forma di autoregolamentazione aziendale integrata in un modello di business. La politica della CSR funziona come un meccanismo incorporato di autoregolamentazione per cui un'impresa controlla e assicura la sua conformità attiva con lo spirito della legge, gli standard etici e le norme internazionali. La CSR è un processo con l'obiettivo di abbracciare la responsabilità delle azioni dell'azienda e incoraggiare un impatto positivo attraverso le sue attività sull'ambiente, i consumatori, i dipendenti, le comunità, le parti interessate e tutti gli altri membri della sfera pubblica⁵⁸.

L'idea principale dietro la CSR è di considerare l'interesse della società e prendere la responsabilità dell'impatto delle loro attività su clienti, fornitori, dipendenti, azionisti, comunità, ambiente e generazione futura. Le aziende, a loro volta, sono avvantaggiate da questo "alone" creato dalla CSR in termini di massimizzazione dell'avviamento aziendale, migliore *branding* e migliore percezione agli occhi del pubblico e dei potenziali clienti.

Le imprese, in questo quadro, stanno sempre più riconoscendo i benefici strategici che derivano dall'integrazione della preoccupazione verde nelle loro attività di responsabilità sociale

⁵⁵ Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

⁵⁶ Valor, C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. *Business and society review*, 110(2), 191-212.

⁵⁷ Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.

⁵⁸ Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate social responsibility. *Journal of business Ethics*, 54(4), 323-337.

d'impresa (ECSR)⁵⁹. La CSR ambientale (ECSR) e la costruzione di un'immagine aziendale verde (GCI) e il raggiungimento di un vantaggio competitivo verde (GCA) sono diventati le principali aree di concentrazione tra gli studiosi di business in tutto il mondo. Gli studi hanno identificato la costruzione dell'immagine verde come uno strumento per aiutare le imprese a migliorare la loro capacità competitiva verde⁶⁰. A questo proposito, si osserva che lo sviluppo di nuovi prodotti ambientalmente sostenibili e le operazioni di business si traducono in un più alto livello di efficienza in termini di investimento di risorse, in un mercato migliorato, in un migliore branding aziendale, in maggiori vendite e infine in vantaggi competitivi sostenuti⁶¹.

È stato rivelato dalla ricerca sulla CSR che la gestione verde ha un ruolo fondamentale per quanto riguarda la definizione dell'immagine di un'azienda nel cuore del business. Le pratiche verdi sono state considerate come uno degli ingredienti molto salienti che alla fine determinano l'immagine verde e la competitività verde dell'azienda⁶². Anche la valutazione dell'immagine dell'impresa, la sua reputazione e la fedeltà dei clienti sono influenzate in modo sostanziale dalla gestione verde delle imprese⁶³.

L'introduzione dell'innovazione verde si riferisce all'innovazione che enfatizza la riduzione dei rifiuti ambientali, la prevenzione dell'inquinamento e l'implementazione della gestione ambientale in modo da garantire il benessere ecologico⁶⁴, che può aumentare la produttività delle risorse chiave in modo sostanziale e ridurre i costi relativi all'ambiente⁶⁵. Inoltre, le imprese saranno in grado di gestire meglio le obiezioni provenienti dal governo, dalle agenzie internazionali e dalla società e quindi potranno raggiungere una competitività sostenibile⁶⁶.

⁵⁹ O'Brien, I. M., Ouschan, R., Jarvis, W., & Soutar, G. N. (2020). Drivers and relationship benefits of customer willingness to engage in CSR initiatives. *Journal of Service Theory and Practice*.

⁶⁰ Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *The Academy of Management Perspectives*, 45-62.

⁶¹ Alhouti, S., & D'Souza, G. (2018). Benefits of corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*.

⁶² Sellitto, M. A., & Hermann, F. F. (2019). Influence of green practices on organizational competitiveness: a study of the electrical and electronics industry. *Engineering Management Journal*, 31(2), 98-112.

⁶³ Quezado, T. C. C., Fortes, N., & Cavalcante, W. Q. F. (2022). The Influence of Corporate Social Responsibility and Business Ethics on Brand Fidelity: The Importance of Brand Love and Brand Attitude. *Sustainability*, 14(5), 2962.

⁶⁴ Eiadat, Y., Kelly, A., Roche, F., & Eyadat, H. (2008). Green and competitive? An empirical test of the mediating role of environmental innovation strategy. *Journal of World Business*, 43(2), 131-145.

⁶⁵ Song, W., & Yu, H. (2018). Green innovation strategy and green innovation: The roles of green creativity and green organizational identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), 135-150.

⁶⁶ Feng, T., Zhao, G., & Su, K. (2014). The fit between environmental management systems and organisational learning orientation. *International Journal of Production Research*, 52(10), 2901-2914.

La responsabilità sociale delle imprese, quindi, non si verifica su una singola linea, ma deve essere basata sulla tripla linea di fondo, poiché una singola linea rifletterà solo la condizione finanziaria dell'azienda. La condizione finanziaria non è sufficiente a garantire il valore dell'azienda per una crescita sostenibile⁶⁷. Le aziende devono essere indirizzate ad essere un modello che integra le dimensioni sociali, economiche e ambientali nel loro business.

La comunità si opporrà ad un'azienda quando questa non ritiene di prestare attenzione agli aspetti sociali, economici e ambientali. Pertanto, l'attuazione della CSR fornisce molti benefici per l'azienda, soprattutto per mantenere e migliorare l'immagine del marchio dell'azienda⁶⁸.

Inoltre, le aziende che implementano la responsabilità sociale d'impresa insieme ad altri prodotti, sono sempre più favorite dai consumatori e dagli investitori. Essi tendono ad avere più interesse nelle loro aziende⁶⁹. Le aziende che soddisfano queste responsabilità sociali otterrebbero costantemente il sostegno della comunità che ha un impatto sull'aumento dei loro benefici e prestazioni positive.

Quindi, la relazione positiva tra la CSR e il patrocinio dei suoi consumatori ha reso i manager consapevoli del fatto che la CSR non è solo ideologicamente imperativa ma anche una necessità economica nel mercato di oggi⁷⁰.

La CSR ha un impatto (alone) positivo sull'immagine dell'azienda, in quanto un'immagine positiva aiuta a favorire una buona relazione tra gli stakeholder, attrae gli investitori, l'azienda gode di recensioni positive da parte dei media che aumentano la credibilità e la reputazione del marchio aziendale.

Si è sostenuto che la fiducia del consumatore nelle attività di CSR è una delle conseguenze immediate di una performance sociale d'impresa e influenza significativamente gli atteggiamenti e le azioni di RSI⁷¹. Il manager crede che il consumatore fornisca la valutazione di tutte le iniziative di CSR e vede la CSR come un servizio economico o come un riflesso di una genuina preoccupazione sociale

Kiessling, Seth & Khan (2015) hanno trovato che i clienti attuali si concentrano sulla CSR. Hanno anche trovato che le imprese di alto rango nella CSR sono positivamente correlate alle loro

⁶⁷ Chow, W. S., & Chen, Y. (2012). Corporate sustainable development: Testing a new scale based on the mainland Chinese context. *Journal of business ethics*, 105(4), 519-533.

⁶⁸ Wibisono, Y. (2007). *Membedah konsep & aplikasi CSR: corporate social responsibility*. Fascho Pub.

⁷⁰ Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews*, 12(1), 8-19.

⁷¹ Martínez, P., & Del Bosque, I. R. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99.

prestazioni, compatibilità e capacità così come la loro fiducia interpersonale⁷². Il comportamento dei consumatori è positivamente associato al loro sostegno ai prodotti verdi⁷³. Inoltre, si è dimostrato che le percezioni politiche della CSR hanno un effetto alone positivo sulla soddisfazione del cliente, sulla reputazione aziendale e sulla brand equity⁷⁴.

Le aziende cercano attivamente di integrare la considerazione ambientale nelle loro operazioni e attività. Questi includono la promozione dei vantaggi dei prodotti eco-friendly⁷⁵, incoraggiando l'eco-turismo⁷⁶; sviluppando comportamenti rispettosi dell'ambiente attraverso il clima sul posto di lavoro e molti altri⁷⁷. Questi studi sono poi diventati la base empirica per lo sviluppo di una prospettiva organizzativa olistica per la protezione ambientale o ECSR. Williamson (2006) ha considerato l'ECSR come: "...un concetto che riguarda lo sforzo extra delle aziende che integrano le preoccupazioni ambientali nelle loro operazioni commerciali e nella loro interazione con le parti interessate. È visto come il contributo che le aziende danno allo sviluppo sostenibile bilanciando e migliorando gli impatti ambientali senza danneggiare la performance economica"⁷⁸.

La ricerca di Du (2007) riporta che la consapevolezza dei consumatori dell'impegno di un'azienda in attività socialmente responsabili è correlata con (ma non necessariamente causata da) le loro convinzioni specifiche del marchio quando la responsabilità sociale è integrata nel core business e nel posizionamento competitivo dell'azienda.

In particolare, sostiene che la filantropia aziendale è probabile che generi un alone benevolo che rafforzerà l'immagine positiva di un'azienda e successivamente si riverserà sulle valutazioni dei prodotti dell'azienda.

La sostenibilità, come forma di responsabilità sociale delle imprese, può invocare, secondo la teoria l'effetto alone, associazioni morali che, a loro volta, possono influenzare il giudizio e il

⁷² Widyastuti, S., Said, M., Siswono, S., & Firmansyah, D. A. (2019). Customer trust through green corporate image, green marketing strategy, and social responsibility: A case study.

⁷³ Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2016). Corporate socially responsible initiatives and their effects on consumption of green products. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 253-264.

⁷⁴ Hsu, K. T. (2012). The advertising effects of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: Evidence from the life insurance industry in Taiwan. *Journal of business ethics*, 109(2), 189-201.

⁷⁵ Jansson, J., Marell, A., & Nordlund, A. (2010). Green consumer behavior: determinants of curtailment and eco-innovation adoption. *Journal of consumer marketing*.

⁷⁶ Weaver, D. B., & Lawton, L. J. (2007). Twenty years on: The state of contemporary ecotourism research. *Tourism management*, 28(5), 1168-1179.

⁷⁷ Rashid, N. R. N. A., Khalid, S. A., & Rahman, N. I. A. (2015). Environmental corporate social responsibility (ECSR): Exploring its influence on customer loyalty. *Procedia Economics and Finance*, 31, 705-713.

⁷⁸ Rahman, N., & Post, C. (2012). Measurement issues in environmental corporate social responsibility (ECSR): Toward a transparent, reliable, and construct valid instrument. *Journal of business ethics*, 105(3), 307-319.

processo decisionale dei consumatori. Questa linea di ragionamento è coerente con la nozione che la moralità è un costrutto centrale che guida molti degli aspetti chiave dei processi cognitivi e affettivi di un individuo⁷⁹.

La proposizione che la promozione di benefici sostenibili può portare alla percezione dell'azienda come un agente morale le cui azioni mirano a beneficiare la società, anche se non è esplicitamente documentata, è concettualmente coerente con la nozione che i consumatori vedono la sostenibilità come una forma di responsabilità sociale delle imprese⁸⁰.

Quindi, se i consumatori considerano davvero la presenza di attributi sostenibili del prodotto come un'indicazione della benevolenza dell'azienda, questa valutazione morale dell'azienda crea un effetto alone che si estenderà alle valutazioni dei consumatori sulle prestazioni del prodotto.

Questa linea di ragionamento implica che l'impatto della promozione di benefici sostenibili sulla performance percepita del prodotto sarà probabilmente una funzione del grado in cui i consumatori vedono l'azienda come un agente morale le cui azioni mirano a beneficiare la società. Tale teoria suggerisce inoltre che variare l'inquadramento del beneficio della sostenibilità - come una caratteristica del prodotto o un'azione dell'azienda - può influenzare i modi in cui i consumatori valuteranno la performance del prodotto⁸¹. In questo contesto, l'impatto della sostenibilità sulla performance percepita del prodotto dipende dal grado in cui la sostenibilità è vista non solo come un attributo dei prodotti dell'azienda ma anche come un atto prosociale dell'azienda. Di conseguenza, associare la sostenibilità all'azienda, piuttosto che ai suoi prodotti, può aumentare la performance percepita del prodotto.

Questo ragionamento si basa sulla nozione che la promozione di benefici sostenibili fornisce ai consumatori due tipi di informazioni: informazioni relative al prodotto - cioè che il prodotto è stato creato utilizzando tecnologie sostenibili e/o ingredienti sostenibili - e informazioni relative all'azienda, che trasmettono il comportamento socialmente responsabile dell'azienda. In questo contesto, quindi, se la promozione di benefici sostenibili produce davvero un effetto alone consistente nella valutazione positiva da parte dei consumatori dell'impegno prosociale dell'azienda, allora rendere più esplicita la connessione tra il beneficio sostenibile e l'azienda dovrebbe rendere l'effetto alone ancor più prominente.

⁷⁹ Graham, J., Haidt, J., Koleva, S., Motyl, M., Iyer, R., Wojcik, S. P., & Ditto, P. H. (2013). Moral foundations theory: The pragmatic validity of moral pluralism. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 47, pp. 55-130). Academic Press.

⁸⁰ Hildebrand, D., DeMotta, Y., Sen, S., & Valenzuela, A. (2017). Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) contribution type. *Journal of Consumer Research*, 44(4), 738-758.

⁸¹ Chernev, A., & Blair, S. (2021). When sustainability is not a liability: The halo effect of marketplace morality. *Journal of Consumer Psychology*, 31(3), 551-569.

L'aumento della prominenza di questo effetto alone positivo è quindi probabile che influenzi le convinzioni dei consumatori sulle prestazioni del prodotto, sostenendo in ultima analisi le prestazioni percepite del prodotto.

In questo contesto, si identificano due fattori che possono sostenere le convinzioni dei consumatori sulla performance del prodotto in virtù del rafforzamento delle inferenze basate sull'alone: (a) il grado in cui i consumatori vedono l'azienda come un agente morale le cui azioni mirano a beneficiare la società e (b) il grado in cui le preoccupazioni morali sono prominenti nella mente dei consumatori. Seguendo questa linea di ragionamento, la performance percepita dei prodotti sostenibili può essere aumentata (a) associando i benefici sostenibili all'azienda piuttosto che ai suoi prodotti e (b) sottolineando i benefici sociali della sostenibilità.

2.4 Il Green Marketing come effetto alone a vantaggio delle imprese

Come trattato in precedenza, le crescenti preoccupazioni internazionali sulla sostenibilità ambientale e il cambiamento climatico stanno portando tutte le aziende ad affrontare la sfida di integrare le questioni ambientali nella strategia e nelle attività aziendali.

Questa sfida coinvolge la maggior parte delle aree funzionali dell'azienda, tra cui R&S, progettazione, produzione e marketing. Sviluppare e produrre con successo prodotti o servizi ambientalmente sostenibili è essenziale per ridurre l'impatto ambientale delle attività industriali e promuovere una produzione più pulita.

Il marketing è fondamentale per questo processo poiché i suoi input si mostrano essenziali per definire il concetto e il design del prodotto, ma anche l'impegno dell'impresa nelle azioni che favoriscono e salvaguardano l'ambiente. Inoltre, sviluppare prodotti/servizi verdi sarebbe inutile per la sostenibilità ambientale se la loro produzione non venga accompagnata da un'ideale campagna di marketing che ne consenta l'ampia diffusione sul mercato, favorendo la sostituzione di quei prodotti che non rispettano gli standard minimi di sostenibilità.

Ebbene, il contesto descritto rappresenta una delle più attuali esemplificazioni dell'effetto alone nelle strategie di marketing.

L'obiettivo delle tecniche di marketing, volte all'esaltazione del green, infatti, è proprio quello di influenzare la mente dei consumatori e aumentare/migliorare la percezione complessiva su quel determinato prodotto o brand, creando un'aureola sopra ad esso solo per il fatto di essere sostenibile.

L'alone del green, in questo quadro può portare numerosi benefici alle aziende, quando si parla di impegni e azioni realmente praticate, ma può, come vedremo in seguito, portare anche a risultati opposti laddove queste pratiche non vengano applicate ma esclusivamente strumentalizzate. Anche questo risvolto rientra nella teoria dell'effetto alone, in quanto, una

pubblicità sbagliata o rivelazioni scomode sull'etica di un'impresa possono trasformarsi da percezioni negative su un singolo aspetto, ad alone negativo sulla reputazione dell'intera impresa e dei suoi prodotti.

Le radici del marketing verde possono essere fatte risalire all'ondata di preoccupazione ambientale degli anni '70 che ha generato il concetto di "marketing ecologico"⁸². Si trattava principalmente di una preoccupazione che riguardava quelle industrie con gli impatti ambientali più gravi e rilevanti e puntava allo sviluppo di nuove tecnologie per alleviare particolari problemi ambientali. La reazione di molti accademici e professionisti del marketing alla preoccupazione ambientale, emersa poi alla fine degli anni '80 e all'inizio degli anni '90 è stata quindi una sensazione di déjà-vu.

L'importanza di integrare il "green marketing" nelle pratiche commerciali contemporanee è resa evidente dal crescente interesse dei ricercatori di marketing e dei professionisti nelle questioni ambientali e nel loro impatto sulle attività di marketing⁸³.

La maggior parte delle organizzazioni leader ha risposto a questa crescente esigenza sviluppando e introducendo prodotti eco-friendly ed iniziando ad affrontare la sfida di superare lo scetticismo dei consumatori circa le prestazioni funzionali di questi prodotti e/o i loro attributi verdi⁸⁴. Si tratta di una sfida significativa, tenuto conto che nel recente passato molte delle affermazioni fatte da diverse organizzazioni sugli attributi verdi dei loro prodotti o servizi si sono rivelate nel migliore dei casi ambigue, se non eccessivamente ingannevoli⁸⁵.

Quindi, sembra che le organizzazioni stiano affrontando una doppia sfida: una è quella di produrre prodotti ecologici che eguaglino se non addirittura superino le prestazioni funzionali dei prodotti convenzionali; la seconda, è quella di generare una percezione positiva verso le iniziative di branding ecologico. Per comprendere e affrontare il secondo problema, le recenti ricerche sul green marketing hanno favorito lo sviluppo di nuovi costrutti come l'immagine verde, la fiducia

⁸² Ramli, N. S. (2017). Green marketing: a new prospect in the cosmetics industry. In *Sustainable entrepreneurship and investments in the green economy* (pp. 200-230). IGI Global.

⁸³ Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?. *Qualitative market research: an international journal*.

⁸⁴ Kalafatis, S. P., Pollard, M., East, R., & Tsogas, M. H. (1999). Green marketing and Ajzen's theory of planned behaviour: a cross-market examination. *Journal of consumer marketing*.

⁸⁵ Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk. *Journal of business ethics*, 114(3), 489-500.

verde, la soddisfazione verde e la green brand equity (GBE⁸⁶) per misurare l'atteggiamento specifico del consumatore verso le iniziative di green branding⁸⁷.

Le ricerche passate suggeriscono che è altamente improbabile che i consumatori scendano a compromessi sugli attributi tradizionali del branding come il prezzo, la qualità e la credibilità rispetto all'ecologicità di un marchio, in quanto tendono a considerare i problemi ambientali futuri più rilevanti di altri tipi di rischi⁸⁸.

Tra questi fattori si pensa che la qualità percepita e la credibilità del marchio abbiano maggiore influenza sulla decisione di acquisto del consumatore⁸⁹, in linea con quanto si verifica in virtù dell'effetto alone. Inoltre, dato che la maggior parte dei prodotti eco-friendly appartiene a nuove linee di marchi esistenti, è molto probabile che la percezione esistente del consumatore su quel marchio continuerà a plasmare le loro percezioni verso queste nuove offerte di prodotti che abbracciano il concetto di verde, creando un ulteriore effetto alone sul prodotto e sul brand.

Nel contesto del marketing verde, l'atteggiamento generale del consumatore verso l'ambiente e la sua percezione delle prestazioni convenzionali di una marca si presentano come aspetti separati. Tuttavia, quando una marca dichiara di offrire attributi ecologici, questi due nodi separati diventano parte di un altro insieme di associazioni. Così, quando un consumatore pensa a prodotti rispettosi dell'ambiente, può automaticamente considerare tutte quelle marche che rivendicano attributi ecologici⁹⁰. Ebbene, è proprio la teoria dell'effetto alone, in questo contesto, che aiuta specificamente a spiegare perché la credibilità del marchio può influenzare significativamente la percezione del consumatore verso la sua immagine verde, il suo valore verde percepito e la sua brand equity.

I marchi di prodotti e servizi più sostenibili di oggi sono commercializzati con comunicazioni che, grazie all'effetto alone rappresentato dalla sostenibilità ambientale, traggono valore aggiunto dai messaggi educativi che impartiscono, dai valori che proiettano e dalle comunità - sempre più

⁸⁶ Il GBE è stato definito nel 2010 come un insieme di attività e passività del marchio relative agli impegni ambientali e alle preoccupazioni verdi associate a un marchio, al suo nome e al suo simbolo che aumentano o diminuiscono il valore fornito da un prodotto o servizio. Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business ethics*, 93(2), 307-319.

⁸⁷ Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business ethics*, 93(2), 307-319.

⁸⁸ Hendrickx, L., & Nicolaij, S. (2004). Temporal discounting and environmental risks: The role of ethical and loss-related concerns. *Journal of Environmental Psychology*, 24(4), 409-422.

⁸⁹ Sweeney, J., & Swait, J. (2008). The effects of brand credibility on customer loyalty. *Journal of retailing and consumer services*, 15(3), 179-193.

⁹⁰ Spry, A., Pappu, R., & Cornwell, T. B. (2011). Celebrity endorsement, brand credibility and brand equity. *European journal of marketing*.

online e offline - di utenti che costruiscono⁹¹. Molti marchi ecologicamente sostenibili sono così apprezzati dai consumatori all'avanguardia della coscienza ambientale e sociale, che non hanno bisogno di essere pubblicizzati affatto; piuttosto, si fanno strada fino alla cima della lista degli acquisti dei consumatori influenti basandosi unicamente sul potere del passaparola.

Le nuove regole del marketing verde richiedono alle aziende di eccellere essendo proattive. Puntando a superare gli standard minimi di conformità, stabiliscono gli standard in base ai quali saranno giudicati loro e i loro concorrenti; non hanno paura di rivelare i loro ingredienti e di aprire le porte delle loro fabbriche per costruire una relazione duratura con i consumatori verdi pronti a ricompensarli con la loro fedeltà.

Le imprese ecologicamente e socialmente responsabili sono simili ai processi della natura - interdipendenti. Si alleano con l'insieme di stakeholder ambientali aziendali in alleanze cooperative e positive e lavorano mano nella mano con fornitori, rivenditori e governi locali per gestire le questioni ambientali e sociali in tutta la catena del valore dei loro prodotti. I *team* aziendali inter-funzionali si riuniscono con una rete di stakeholder esterni per trovare la migliore soluzione olistica possibile alle sfide della sostenibilità. Queste parti interessate sono partner volenterosi nella ricerca di innovazione, comunicazione e sfida dell'azienda per raggiungere livelli sempre più alti di sostenibilità. Con un orientamento a lungo termine piuttosto che a breve termine, queste aziende gestiscono con un occhio a una tripla linea di fondo - una per i profitti, una per il contributo dell'azienda alla società e una per il pianeta.

2.5 Rischi della strategia, il “*Greenwashing*” e l’alone negativo

Si è detto come le aziende siano continuamente alla ricerca di nuovi modi per differenziare i loro prodotti nell'era ambientale. Il marketing verde è diventato un approccio efficace per raggiungere questa differenziazione. Di conseguenza, il marketing verde diventa una caratteristica comune dei messaggi pubblicitari come "*eco*", "*amico dell'ambiente*", "*verde*", "*amico della terra*" e "*sostenibilità*".

È ampiamente riconosciuto che le aziende sostenibili dovrebbero comunicare i loro programmi di responsabilità sociale d'impresa per ottenere legittimità e consenso sociale⁹², per

⁹¹ Dong, D., Chang, H. C., & Wang, T. (2017). The CSR green halo effect on the corporate–public communication: an experimental study. *Asian Journal of Communication*, 27(2), 213-230.

⁹² Ramus, C. A., & Montiel, I. (2005). When are corporate environmental policies a form of greenwashing?. *Business & Society*, 44(4), 377-414.

stabilire relazioni di fiducia con i loro stakeholder⁹³ e per sviluppare il capitale di immagine e reputazionale⁹⁴.

Secondo Crane e Glozer (2016)⁹⁵, questa idea è stata la cornice dominante nella comunicazione della CSR, dando così luogo a un dibattito prevalentemente incentrato sul miglioramento delle iniziative di comunicazione deliberate e pianificate dalle organizzazioni.

Allo stesso tempo, però, la comunicazione della CSR è stata accusata di essere manipolativa e non sincera, superficiale, senza alcun collegamento reale con azioni concrete⁹⁶. Il termine usato per descrivere questa discrepanza tra "discorso" e "azione" è di solito "Green washing".

Esso comprende quindi un insieme di pratiche di "corporate identity-washing" volte a capitalizzare i potenziali benefici di un'immagine "verde", senza alcuna azione effettiva⁹⁷.

Le affermazioni verdi dovrebbero essere chiare, vere, accurate e riscontrabili. Tuttavia, molte affermazioni ambientali che puntano ad attributi verdi possono risultare ambigue e ingannevoli. La comunicazione ingannevole, spesso etichettata con il termine "greenwashing"⁹⁸, è diventata una pratica ricorrente nel contesto delle strategie di marketing e comunicazione aziendale, volta a nascondere gli aspetti più controversi legati alla sostenibilità aziendale⁹⁹. Il *greenwashing* è definito come l'atto di ingannare i consumatori sulle pratiche ambientali di un'azienda o sui benefici ambientali di un prodotto o servizio¹⁰⁰.

A causa della crescente domanda di prodotti verdi sul mercato, il *greenwash* continua a crescere, anche se i consumatori vi prestano maggiore attenzione¹⁰¹. Di conseguenza, lo

⁹³ Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2013). The pseudo-panopticon: The illusion created by CSR-related transparency and the internet. *Corporate Communications: An International Journal*.

⁹⁴ Aras, G., & Crowther, D. (2011). *Governance and social responsibility: International perspectives*. Macmillan International Higher Education.

⁹⁵ Crane, A., & Glozer, S. (2016). Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of management studies*, 53(7), 1223-1252.

⁹⁶ Laufer, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of business ethics*, 43(3), 253-261.

⁹⁷ Balluchi, F., Lazzini, A., & Torelli, R. (2020). CSR and Greenwashing: A Matter of Perception in the Search of Legitimacy. In *Accounting, Accountability and Society* (pp. 151-166). Springer, Cham.

⁹⁸ Il termine "greenwashing" è stato coniato dall'ambientalista newyorkese Jay Westervelt nel 1986 (Romero, 2008). Pochi autori in seguito si sono riferiti al greenwashing e il termine è diventato popolare solo dopo il 1996 quando il concetto è stato introdotto in un libro sul marketing ambientale (Greer & Bruno, 1996).

⁹⁹ Gatti, L., Seele, P., & Rademacher, L. (2019). Grey zone in-greenwash out. A review of greenwashing research and implications for the voluntary-mandatory transition of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-15.

¹⁰⁰ Parguel, B., Benoît-Moreau, F., & Larceneux, F. (2011). How sustainability ratings might deter 'greenwashing': A closer look at ethical corporate communication. *Journal of business ethics*, 102(1), 15-28.

¹⁰¹ Szabo, S., & Webster, J. (2021). Perceived greenwashing: the effects of green marketing on environmental and product perceptions. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 719-739.

scetticismo dei consumatori verso le aziende che si avvantaggiano opportunisticamente delle tendenze ambientali sta crescendo¹⁰².

Questo dimostra, come l'impegno ambientale, può giocare sia un effetto alone positivo nelle decisioni di acquisto e nella fedeltà dei clienti verso le imprese, sia un alone negativo, qualora questi impegni, ove non reali o sufficienti, porterebbero i consumatori ad avere una percezione complessiva ostile a quel prodotto o a quell'impresa.

Le aziende a volte utilizzano il *greenwash* per divulgare selettivamente le informazioni positive sulle loro prestazioni ambientali o sociali, senza tuttavia rivelare completamente le informazioni negative per costruire immagini aziendali positive¹⁰³.

Ci sono diverse possibili ragioni per questa tendenza emergente, come la crescente pressione sulle aziende da parte di diversi gruppi di *stakeholder*¹⁰⁴, e i potenziali benefici che possono essere ottenuti da un'azienda in termini di performance finanziaria e capitale reputazionale¹⁰⁵. Tutti questi elementi incoraggiano le aziende a presentarsi come entità sostenibili, pur non essendo imprese "verdi". Il *greenwashing* è stato solitamente definito come un divario tra azioni simboliche e sostanziali. Le azioni sostanziali sono quelle iniziative che sono in linea con l'approccio di sostenibilità¹⁰⁶.

Pertanto, il *greenwashing* è stato esclusivamente associato in letteratura ad azioni simboliche, che tendono a sviare l'attenzione su questioni minori o portano a creare "*discorsi verdi*" attraverso dichiarazioni volte a soddisfare le esigenze degli stakeholder in termini di sostenibilità, ma senza alcuna azione concreta ("*decoupling*"¹⁰⁷).

Nell'attuale dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa (CSR) e sui fenomeni degenerativi correlati (cioè il *greenwashing*), pochissima attenzione è stata posta sull'"*evitare il male*", che si

¹⁰² Pomeroy, A., & Johnson, L. W. (2009). Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: Inhibiting scepticism to enhance persuasion. *Corporate Communications: An International Journal*.

¹⁰³ Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of economics & management strategy*, 20(1), 3-41.

¹⁰⁴ Aras, G., & Crowther, D. (2009). Corporate sustainability reporting: a study in disingenuity?. *Journal of business ethics*, 87(1), 279-288.

¹⁰⁵ Jonsen, K., Galunic, C., Weeks, J., & Braga, T. (2015). Evaluating espoused values: does articulating values pay off?. *European Management Journal*, 33(5), 332-340.

¹⁰⁶ Walker, K., & Wan, F. (2012). The harm of symbolic actions and green-washing: Corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications. *Journal of business ethics*, 109(2), 227-242.

¹⁰⁷ Il termine "decoupling" si riferisce alla rottura del legame tra "mali ambientali" e "beni economici". Disaccoppiare le pressioni ambientali dalla crescita economica è uno dei principali obiettivi della strategia ambientale dell'OCSE per il primo decennio del XXI secolo, adottata dai ministri dell'ambiente dell'OCSE nel 2001.

riferisce alle iniziative volte a prevenire pratiche aziendali socialmente irresponsabili, come la frode ai clienti e la manipolazione del mercato¹⁰⁸.

La maggior parte della discussione in corso sulla comunicazione della sostenibilità si è, invece, concentrata sul "*fare bene*", che descrive i contributi che le organizzazioni possono dare al benessere della società. Questa enfasi sui rapporti CSR del "*fare del bene*" ha anche portato alla netta distinzione tra "*discorso*" e "*azione*" e ad ignorare il carattere performativo che la comunicazione potrebbe avere nell'influenzare le azioni organizzative.

Questo ha portato a concentrarsi su due tipi principali di *greenwashing*, chiamati "*decoupling*"¹⁰⁹¹¹⁰ (disaccoppiamento) e "*attention deflection*"¹¹¹¹¹² (deviazione dell'attenzione), che sono emersi dai contributi teorici ed empirici in questo campo.

Il disaccoppiamento ha luogo quando le organizzazioni pretendono di soddisfare le aspettative degli stakeholder, senza apportare alcun cambiamento effettivo nelle pratiche organizzative. Generalmente si verifica quando un'azienda promuove ambiziosi progetti sostenibili senza il supporto di un adeguato dipartimento di sostenibilità¹¹³ (disconnessione strutture/attività), o senza mezzi sufficienti per raggiungere gli obiettivi aziendali desiderati (cioè, disconnessione mezzi/fini).

Il secondo tipo di *greenwashing* si riferisce ad azioni simboliche volte a deviare l'attenzione degli stakeholder, nascondendo così pratiche commerciali non etiche¹¹⁴. La deviazione dell'attenzione comprende una varietà di iniziative di comunicazione, compresa la "*divulgazione selettiva e imprecisa*"¹¹⁵, come "*confronti incompleti*" o dichiarazioni vaghe e irrilevanti¹¹⁶.

¹⁰⁸ Spiess, S. O., Mueller, K., & Lin-Hi, N. (2013). Psychological foundations of corporate social responsibility: The importance of "avoiding bad". *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 383-386.

¹⁰⁹ Bromley, P., Hwang, H., & Powell, W. W. (2012). Decoupling revisited: Common pressures, divergent strategies in the US nonprofit sector. *M@n@gement*, 15(5), 469-501.

¹¹⁰ Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.

¹¹¹ Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of economics & management strategy*, 20(1), 3-41.

¹¹² Russo, J. E., Metcalf, B. L., & Stephens, D. (1981). Identifying misleading advertising. *Journal of consumer research*, 8(2), 119-131.

¹¹³ Cordero, A. M., & Sine, W. D. (2022). Greenwashing through compliance to renewable portfolio standards. In *Handbook on the Business of Sustainability*. Edward Elgar Publishing.

¹¹⁴ Marquis, C., & Toffel, M. W. (2012). *When do firms greenwash?: Corporate visibility, civil society scrutiny, and environmental disclosure* (pp. 11-115). Boston, MA: Harvard Business School.

¹¹⁵ Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of economics & management strategy*, 20(1), 3-41.

¹¹⁶ Mitchell, L., & Ramey, W. (2011). Look how green I am! An individual-level explanation for greenwashing. *Journal of Applied Business and Economics*, 12(6), 40-45.

Si tratta di un tentativo di sfruttare l'effetto alone positivo derivante da una comunicazione parziale, incompleta o ingannevole, che tuttavia, laddove svelata è in grado di produrre un alone negativo sull'azienda molto più rilevante e difficilmente rimediabile.

Nonostante questa varietà di comunicazioni ingannevoli, la visione di fondo di tutte è una semplice rappresentazione di processi organizzativi già esistenti. Sia le strategie di "disaccoppiamento" che di "deviazione dell'attenzione" si basano, infatti, sulla descrizione di ciò che le aziende stanno (non) facendo per soddisfare le aspettative degli stakeholder in termini di pratiche di sostenibilità.

Questo approccio "tradizionale" considera la comunicazione come qualcosa di secondario all'azione¹¹⁷, in cui un pubblico "passivo" riceve e interpreta i messaggi di CSR sul "fare bene" veicolati dalle organizzazioni.

L'effetto alone in relazione al *greenwashing* è stato recentemente studiato. Lyon & Montgomery (2015), i quali si riferiscono all'effetto alone come un meccanismo di comportamento ingannevole che è irrevocabilmente legato al *greenwashing*¹¹⁸.

I consumatori preferiscono sempre di più i prodotti verdi e hanno una preferenza più forte per i prodotti con un'etichetta verde¹¹⁹. Al fine di far coincidere i propri valori con quelli dell'azienda, le persone tendono a generalizzare ciò che vedono a tutte le pratiche commerciali dell'azienda, in modo da creare una corrispondenza tra l'azienda e il loro "ideale verde".

Se il *greenwashing* è legato alla creazione di un alone, allora la valorizzazione del verde potrebbe funzionare in modo simile. Istitivamente, ha senso che il "green highlighting" evochi un effetto alone. Il principio cardine del *green highlighting* è enfatizzare un particolare elemento sostenibile. L'idea principale dell'effetto alone è che le generalizzazioni sull'azienda sono fatte sulla base di un elemento particolare.

Come tale, c'è probabilmente una relazione causale tra questi due costrutti. Le generalizzazioni nella mente del consumatore, in cambio, potrebbero anche influenzare la percezione generale che la persona ha dell'azienda. In questo modo, l'effetto alone è usato nella valutazione dell'azienda e ne influenza l'immagine di marca.

Il numero di scandali di *greenwashing* è cresciuto (per esempio lo scandalo Volkswagen, 2015) e i rapporti sul *greenwashing* aziendale sono sempre più disponibili al pubblico (per esempio

¹¹⁷ De Jong, M. D., Harkink, K. M., & Barth, S. (2018). Making green stuff? Effects of corporate greenwashing on consumers. *Journal of business and technical communication*, 32(1), 77-112.

¹¹⁸ Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249.

¹¹⁹ Hahnel, U. J., Arnold, O., Waschto, M., Korcaj, L., Hillmann, K., Roser, D., & Spada, H. (2015). The power of putting a label on it: Green labels weigh heavier than contradicting product information for consumers' purchase decisions and post-purchase behavior. *Frontiers in psychology*, 6, 1392.

TerraChoice, 2010)¹²⁰. Questo ha avuto numerose conseguenze sugli atteggiamenti e i comportamenti dei consumatori verso le pratiche commerciali sostenibili.

Gli autori affermano che il *greenwash* influenza negativamente la performance finanziaria dell'impresa (Lyon & Montgomery, 2015). Altre conseguenze includono l'aumento della confusione del consumatore¹²¹, l'aumento dello scetticismo del consumatore¹²², un maggiore rischio percepito¹²³, una minore fiducia verde¹²⁴, una minore credibilità aziendale percepita¹²⁵ e una notevole intenzione di switching¹²⁶. Queste variabili hanno di conseguenza un impatto sull'atteggiamento verso il marchio¹²⁷ e sull'intenzione di acquisto¹²⁸.

Concludendo, il concetto di *greenwashing* è stato studiato in modo molto approfondito. Anche se ci sono alcune differenze tra i risultati raggiunti, le conclusioni sono relativamente coerenti. Il *greenwashing* può danneggiare l'azienda così come le percezioni e gli atteggiamenti delle persone sulla sostenibilità in generale.

¹²⁰ Aji, H. M., & Sutikno, B. (2015). The extended consequence of greenwashing: Perceived consumer skepticism. *International Journal of Business and Information*, 10(4), 433.

¹²¹ Aji, H. M., & Sutikno, B. (2015). The extended consequence of greenwashing: Perceived consumer skepticism. *International Journal of Business and Information*, 10(4), 433.

¹²² Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., & Paladino, A. (2012). Greenwashing: A consumer perspective. *Economics & Sociology*, 5(2), 116.

¹²³ Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk. *Journal of business ethics*, 114(3), 489-500.

¹²⁴ Wood Jr, M. E. (2015). *Exploring consumers' experiences with corporate greenwashing* (Doctoral dissertation, Walden University).

¹²⁵ Majláth, M. (2017). The effect of greenwashing information on ad evaluation. *European Journal of Sustainable Development*, 6(3), 92-92.

¹²⁶ Aji, H. M., & Sutikno, B. (2015). The extended consequence of greenwashing: Perceived consumer skepticism. *International Journal of Business and Information*, 10(4), 433.

¹²⁷ Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., & Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 693-707.

¹²⁸ Majláth, M. (2017). The effect of greenwashing information on ad evaluation. *European Journal of Sustainable Development*, 6(3), 92-92.

2.6 Benefici della strategia per le aziende

Le attività verdi hanno ricevuto una crescente attenzione sulla scia del cambiamento climatico¹²⁹. I prodotti ecologici, infatti, riescono oggi a ridurre la consapevolezza del prezzo del cliente¹³⁰, mentre le strategie verdi possono migliorare il vantaggio competitivo di un'azienda¹³¹.

La consapevolezza ambientale è in aumento e le aziende che optano per soluzioni verdi possono non solo rispondere alle richieste dei clienti, ma anche migliorare la loro redditività. McWilliams e Siegel¹³² (2001) hanno sostenuto questa argomentazione, delineando la responsabilità sociale ambientale, e sottolineando che le aziende che vanno oltre la conformità normativa ambientale dovrebbero ottenere maggiori ritorni.

Ricerche precedenti sulle attività verdi hanno enfatizzato vari argomenti come le strategie di prodotto e di mercato¹³³, la motivazione delle imprese a condurre attività verdi¹³⁴, le fonti dei vantaggi competitivi¹³⁵ o la gestione della catena di approvvigionamento¹³⁶.

In particolare, la ricerca sugli studi verdi è stata popolarmente associata al vantaggio competitivo¹³⁷. Hart (1995) ha usato una visione basata sulle risorse per spiegare la relazione tra le opportunità ambientali e il vantaggio competitivo¹³⁸, e Russo e Fouts (1997) hanno analizzato

¹²⁹ Bhuian, S. N., Joonas, K., & Ruiz, D. D. (2007). Environmental behavior consumers expect from key stakeholders: an empirical study of two NAFTA countries. *Asia Pacific Management Review*, 12(6), 327-337.

¹³⁰ Hur, W. M., Kim, Y., & Park, K. (2013). Assessing the effects of perceived value and satisfaction on customer loyalty: A 'Green' perspective. *Corporate social responsibility and environmental management*, 20(3), 146-156.

¹³¹ Comas Martí, J. M., & Seifert, R. W. (2013). Assessing the comprehensiveness of supply chain environmental strategies. *Business strategy and the environment*, 22(5), 339-356.

¹³² McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 37(5), 1480-1495.

¹³³ Menon, A., & Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of marketing*, 61(1), 51-67.

¹³⁴ Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & society*, 50(1), 6-27.

¹³⁵ McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 37(5), 1480-1495.

¹³⁶ Lee, S. M., Kim, S. T., & Choi, D. (2012). Green supply chain management and organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*.

¹³⁷ Jennings, P. D., & Zandbergen, P. A. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of management review*, 20(4), 1015-1052.

¹³⁸ Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of management*, 37(5), 1464-1479.

243 aziende per dimostrare che le prestazioni ambientali di alto livello aumentano la redditività dell'azienda¹³⁹.

Questo dimostra, come l'effetto alone del *Green Marketing* non sia importante solo ai fini della fedeltà e reputazione del cliente sulla marca ma anche in termini di redditività e vantaggio competitivo.

Tuttavia, diverse attività verdi producono diversi tipi di vantaggio competitivo, il che merita un'indagine¹⁴⁰.

Secondo la visione basata sulle risorse (RBV), il vantaggio competitivo risulta dalle risorse e capacità chiave delle aziende¹⁴¹. La RBV sostiene che la responsabilità sociale ambientale può diventare una capacità chiave che porta ad un vantaggio competitivo sostenuto¹⁴².

Ci sono parecchie forze ambientali che impattano l'operazione delle aziende che sono l'attivismo e l'ambientalismo degli stakeholder, le pressioni competitive, le politiche ambientali nazionali e i regolamenti ambientali internazionali¹⁴³. Così, le aziende devono effettuare la gestione ambientale per conformarsi ai regolamenti ambientali internazionali e all'ambientalismo dei consumatori¹⁴⁴. Quindi, la gestione ambientale può essere un elemento importante delle strategie di un'impresa, e dovrebbe essere considerata come una capacità unica delle imprese nella logica della RBV.

Il vantaggio competitivo, inoltre, è definito come una condizione in cui i concorrenti non sono in grado di replicare le strategie competitive eseguite dall'azienda, né sono in grado di acquisire il beneficio che l'azienda ottiene per mezzo delle sue strategie competitive¹⁴⁵. Valore, rarità, inimitabilità e insostituibilità sono le caratteristiche delle risorse delle aziende che sono utili per l'innovazione e le aziende possono sfruttarle per ottenere vantaggi competitivi¹⁴⁶.

¹³⁹ Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of management Journal*, 40(3), 534-559.

¹⁴⁰ Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard business review*, 73(5), 120-134.

¹⁴¹ Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.

¹⁴² Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.

¹⁴³ Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1998). Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework. *Strategic management journal*, 19(4), 363-375.

¹⁴⁴ Berry, M. A., & Rondinelli, D. A. (1998). Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. *Academy of Management Perspectives*, 12(2), 38-50.

¹⁴⁵ Barney, J. (1991). Competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

¹⁴⁶ Chen, Y. S., Lin, M. J. J., & Chang, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial marketing management*, 38(2), 152-158.

Le aziende pioniere nell'innovazione verde possono ottenere vantaggi competitivi e permettere loro di vendere le loro tecnologie o servizi ambientali, di migliorare la loro immagine aziendale e persino di creare nuovi mercati¹⁴⁷. Le aziende che investono attivamente più impegni nella gestione ambientale e nell'innovazione verde possono non solo minimizzare i rifiuti di produzione, ma anche migliorare la produttività complessiva, aumentare la reputazione aziendale e quindi aumentare i vantaggi competitivi aziendali sotto le tendenze dell'ambientalismo popolare dei consumatori e dei severi regolamenti internazionali di protezione ambientale¹⁴⁸.

Inoltre, l'innovazione verde può creare "*meccanismi di isolamento*" che proteggono i margini di profitto e permettono di ottenere vantaggi per le aziende.

Ci sono due fonti di vantaggio competitivo: differenziazione e basso costo¹⁴⁹.

Un'azienda può usare strategie di differenziazione per creare caratteristiche uniche per i suoi nuovi prodotti. La strategia di differenziazione può facilitare le aziende a ripagare gli investimenti ecologici¹⁵⁰.

L'innovazione di prodotto verde di un'azienda può migliorare il design, la qualità e l'affidabilità del prodotto rispetto alle preoccupazioni ambientali, il che può dare una migliore possibilità di differenziare i suoi prodotti verdi in modo che l'azienda possa applicare prezzi più alti e realizzare migliori margini di profitto per i suoi prodotti verdi¹⁵¹.

Un'azienda può adottare l'innovazione del prodotto per migliorare la sua immagine verde¹⁵². Pertanto, l'azienda può ottenere un vantaggio competitivo attraverso l'innovazione di prodotto verde¹⁵³.

¹⁴⁷ Chen, Y. S. (2008). The driver of green innovation and green image—green core competence. *Journal of business ethics*, 81(3), 531-543.

¹⁴⁸ Berry, M. A., & Rondinelli, D. A. (1998). Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. *Academy of Management Perspectives*, 12(2), 38-50.

¹⁴⁹ Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256-273.

¹⁵⁰ Orsato, R. J. (2006). Competitive environmental strategies: when does it pay to be green?. *California management review*, 48(2), 127-143.

¹⁵¹ Chen, Y. S., Chang, T. W., Lin, C. Y., Lai, P. Y., & Wang, K. H. (2016). The influence of proactive green innovation and reactive green innovation on green product development performance: The mediation role of green creativity. *Sustainability*, 8(10), 966.

¹⁵² Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business ethics*, 93(2), 307-319.

¹⁵³ Chen, Y. S., Lai, S. B., & Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of business ethics*, 67(4), 331-339.

D'altra parte, l'innovazione di processo verde può ridurre i costi per le aziende. L'inquinamento è la prova concreta di un uso inefficiente delle risorse¹⁵⁴. Investire più risorse nell'innovazione dei processi verdi non solo può minimizzare i rifiuti di produzione, ma anche migliorare l'efficienza delle risorse¹⁵⁵. Le aziende possono adottare l'innovazione del processo verde per migliorare la produttività delle risorse attraverso il risparmio dei materiali, la diminuzione dell'energia, il riciclaggio dei rifiuti e la riduzione delle risorse¹⁵⁶.

È anche possibile che una migliore performance ambientale possa essere associata a un minor costo del capitale finanziario¹⁵⁷. In primo luogo, sta diventando abbastanza chiaro che le imprese più verdi hanno un accesso più facile ai mercati dei capitali attraverso la proliferazione di tutti i fondi comuni di investimento verdi (o etici)¹⁵⁸. Attraverso questi fondi, gli investitori verdi possono essere sicuri che il loro denaro sarà investito in aziende che soddisfano determinati criteri, come l'esistenza di un adeguato sistema di gestione ambientale (EMS) o l'assenza di controversie ambientali. L'investimento socialmente responsabile (SRI) sta diventando un fenomeno importante. Il patrimonio dei fondi statunitensi socialmente responsabili è aumentato del 258% tra il 1995 e il 2005, un tasso di crescita più veloce della media degli altri fondi statunitensi gestiti professionalmente¹⁵⁹.

In secondo luogo, le imprese con migliori prestazioni ambientali possono prendere in prestito più facilmente dalle banche¹⁶⁰. La maggior parte delle banche hanno ora un team di esperti per valutare le prestazioni ambientali dei possibili mutuatari, in particolare la dimensione delle passività potenziali dovute ad attività contaminate. Inoltre, circa 40 banche internazionali hanno

¹⁵⁴ Chen, B., & Kan, H. (2008). Air pollution and population health: a global challenge. *Environmental health and preventive medicine*, 13(2), 94-101.

¹⁵⁵ Chen, T. B., & Chai, L. T. (2010). Attitude towards the environment and green products: Consumers' perspective. *Management science and engineering*, 4(2), 27-39.

¹⁵⁶ Chen, B., & Kan, H. (2008). Air pollution and population health: a global challenge. *Environmental health and preventive medicine*, 13(2), 94-101.

¹⁵⁷ Iatridis, G. E. (2013). Environmental disclosure quality: Evidence on environmental performance, corporate governance and value relevance. *Emerging Markets Review*, 14, 55-75.

¹⁵⁸ Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *The Academy of Management Perspectives*, 45-62.

¹⁵⁹ Renneboog, L., Ter Horst, J., & Zhang, C. (2008). Socially responsible investments: Institutional aspects, performance, and investor behavior. *Journal of banking & finance*, 32(9), 1723-1742.

¹⁶⁰ Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *The Academy of Management Perspectives*, 45-62.

adottato i "Principi dell'Equatore"¹⁶¹ per assicurarsi che i progetti che finanziano siano sviluppati in modo socialmente responsabile e riflettano buone pratiche di gestione ambientale¹⁶².

3 “GREEN MARKETING” O “GREENWASHING?”

Forbes ha annunciato il "*consumismo responsabile*" come una delle sei tendenze globali dei consumatori nel 2019¹⁶³. Il consumismo responsabile rappresenta la tendenza dei consumatori che sono interessati a marchi o aziende che possono aiutarli a fare scelte più responsabili. Ciò riflette uno spostamento della coscienza generale e dei modelli di consumo verso il consumo sostenibile.

Di conseguenza, tali cambiamenti di consumo stanno aumentando l'interesse per la sostenibilità in molti settori, compresa l'industria della moda. Per questo studio, la sostenibilità, che sta diventando sempre più importante nell'industria della moda¹⁶⁴, è definita come un “obiettivo aziendale” che facilita un impatto ambientale, sociale ed economico positivo.

Nei paragrafi che seguono verranno illustrati due casi che rappresentano:

(i) il primo, un esempio virtuoso di green marketing aziendale, che ha dato lustro e vantaggi significativi all'azienda (Starbucks);

(ii) il secondo, un esempio opposto (McDonald's), nel quale le scelte *green* parziali e limitate, non seguite da un'etica aziendale complessiva, hanno reso l'impresa un bersaglio di critiche ed hanno esposto il marchio ad un rischio di sfiducia da parte dei consumatori.

3.1 Il Caso Starbucks

Una delle aziende pioniere delle strategie di Green Marketing è Starbucks. L'azienda è diventata famosa per il suo impegno nei confronti dell'ambiente e ha fatto leva sulle pratiche sostenibili come mezzo per guadagnare quote di mercato. Il caso unico di Starbucks è la perfetta integrazione delle strategie di green marketing nel suo quadro operativo. L'immagine dell'azienda si basa oggi sull'impegno a smaltire correttamente i rifiuti e a ridurre i materiali. L'azienda utilizza

¹⁶¹ Gli Equator Principles (EP) sono destinati a servire come base comune e quadro di gestione del rischio per le istituzioni finanziarie per identificare, valutare e gestire i rischi ambientali e sociali quando finanziano progetti.

¹⁶² Scholtens, B., & Dam, L. (2007). Banking on the equator. Are banks that adopted the equator principles different from non-adopters?. *World Development*, 35(8), 1307-1328.

¹⁶³ Danziger, P. N. (6). global consumer trends for 2019, and the brands that are out in front of them. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2019/01/13/6-global-consumer-trends-and-brands-that-are-out-in-front-of-them-in-2019>.

¹⁶⁴ Kim, J., Kang, S., & Lee, K. H. (2020). How social capital impacts the purchase intention of sustainable fashion products. *Journal of Business Research*, 117, 596-603.

questa campagna per insegnare ai propri clienti i modi corretti per riutilizzare, ridurre e riciclare. Ciò ha avuto un impatto significativo sulla crescita dell'azienda e sulla percezione dei consumatori. Starbucks è rimasto il leader indiscusso nel settore delle caffetterie.

La storia di questa azienda e dei risultati raggiunti attraverso la sua completa conversione al green marketing sembra particolarmente emblematica rispetto ai temi trattati in questo lavoro.

L'azienda ha aperto per la prima volta a Seattle, Washington, nel 1971 ad opera di Zev Siegl, Gordon Bowker e Jerry Baldwin e da allora si è espansa in oltre diciassettemila caffetterie nel mondo. Negli Stati Uniti ci sono più di undicimila punti vendita al dettaglio¹⁶⁵.

Starbucks opera oggi su scala globale, essendo presente in più di quaranta Paesi ed espandendosi anche in Europa e in altri mercati emergenti.

Sin dall'origine, l'azienda era specializzata nella vendita di caffè di alta qualità prodotto con chicchi di arabica. Da allora ha avviato un'espansione dei prodotti vendendo una vasta gamma di caffè in grani, insalate e panini. La società ha saputo anche capitalizzare il proprio marchio vendendo la propria linea di prodotti, come tazze e tumbler. Inoltre, Starbucks ha ampliato la vendita della propria linea di musica, libri e film con la creazione della divisione intrattenimento e di Hear Music¹⁶⁶.

Il punto di forza dell'azienda è rappresentato dalla sua esperienza nel caffè di alta qualità. L'azienda ha inoltre applicato un piano di gestione strategica nella sua espansione, concentrandosi sulla costruzione di relazioni con i clienti.

La strategia commerciale è consistita prevalentemente nel costruire una "*esperienza Starbucks*" in cui si aggiungeva valore nella catena di fornitura, offrendo un prodotto e un servizio di caffè unici. Questo ha contribuito a stimolare la crescita dell'azienda, che ha potuto far pagare un prezzo maggiorato per i propri prodotti, consentendo di ottenere grandi ricavi¹⁶⁷.

La priorità di Starbucks era quella di garantire il sistema della catena di approvvigionamento, assicurandosi che il sistema di acquisto e di inventario mantenesse la freschezza dei chicchi di caffè. L'azienda ha inoltre introdotto la gestione della qualità nelle operazioni dei punti vendita, nel servizio clienti e nelle vendite. Ciò ha favorito l'aumento delle prestazioni, dell'efficienza e della brand equity dell'azienda.

¹⁶⁵ Chua, A. Y., & Banerjee, S. (2013). Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks. *Journal of Knowledge Management*.

¹⁶⁶ Fariss, N. (2021). Starbucks' Dream of a Global Taste. In *The Routledge Handbook of Digital Media and Globalization* (pp. 100-110). Routledge.

¹⁶⁷ Larson, R. C. (2008). Starbucks a Strategic Analysis. *Past Decisions and Future Options*.

Starbucks ha creato una forte struttura organizzativa, soprattutto per quanto riguarda le risorse umane e la gestione aziendale, che ha garantito il coordinamento di tutte le attività. Il risultato è stato un prodotto finale ben accolto dal pubblico.

In questo scenario la società ha registrato una crescita media annua del 20%¹⁶⁸.

Dal 2007, tuttavia, il trend di crescita è rimasto intorno al 10%. Molti hanno notato come la brand equity dell'azienda sul mercato fosse in declino e il sistema della catena di approvvigionamento cominciasse a mostrare delle lacune¹⁶⁹.

Una delle principali lacune dell'azienda era rappresentata dalle strategie di marketing non mirate. Questo ha fatto deragliare la capacità di elaborare le informazioni di mercato. Inoltre, ha permesso ad altri concorrenti di conquistare la loro quota di mercato.

In primo luogo, l'azienda era impegnata in diverse attività di marketing che avrebbero dovuto costruire la sua brand equity. Tuttavia, nel corso degli anni queste attività sono diventate scollegate dalle competenze di Starbucks, il che ha ridotto l'immagine di lusso ed esclusività del marchio. Inoltre, con la rapida espansione di una media di tre punti vendita al giorno, la progettazione e la gestione dei punti vendita dell'azienda sono variate. Di conseguenza, l'aspetto e l'atmosfera di ogni punto vendita erano diversi l'uno dall'altro, il che riduceva la preziosa "esperienza Starbucks". La capacità di gestire tutti i punti vendita è diminuita, creando un feedback negativo da parte dei clienti¹⁷⁰.

In altre parole, quello che una volta era il vantaggio competitivo dell'azienda, con l'evolversi dei tempi, è diventato la sua debolezza, consentendo ad altri di entrare nel mercato, come McDonald's McCafe e Dunkin Donuts. L'azienda si era espansa rapidamente, ma non aveva le strategie di marketing per sostenere la sua crescita a lungo termine. Di conseguenza, Starbucks non è stata in grado di coprirsi nei confronti di McDonalds, ad esempio, poiché ha destinato una piccola parte dei suoi ricavi al marketing. Ciò ha influito negativamente sulla riconoscibilità del marchio e l'azienda è diventata incoerente nel trasmettere il proprio messaggio di marketing.

Nel 2008 Starbucks ha affrontato in modo assorbente il problema della diminuzione dei ricavi e della brand equity. L'azienda ha scelto di chiudere circa seicento caffetterie in America. Inoltre, ha migliorato le operazioni di vendita al dettaglio nei punti vendita, introducendo un sistema di caffè espresso più avanzato dal punto di vista tecnologico. I rimedi introdotti tra il 2008 ed il 2009 hanno costretto l'azienda ad eliminare quasi mille posti di lavoro non legati alla vendita al

¹⁶⁸ Garthwaite, C., Busse, M., Brown, J., & Merkley, G. (2017). Starbucks: A story of growth. *Kellogg School of Management Cases*.

¹⁶⁹ Quelch, J. (2008). How Starbucks' growth destroyed brand value. *Harvard Business Review*.

¹⁷⁰ Patterson, P. G., Scott, J., & Uncles, M. D. (2010). How the local competition defeated a global brand: The case of Starbucks. *Australasian Marketing Journal*, 18(1), 41-47.

dettaglio. Inoltre, l'azienda ha continuato a chiudere i punti vendita non performanti e ha persino interrotto l'espansione all'estero¹⁷¹.

È proprio in questo periodo che Starbucks annuncia formalmente la sua politica di responsabilità sociale d'impresa. L'azienda ha lanciato un nuovo sito web per incoraggiare la crescita di una comunità online di frequentatori di Starbucks. Il sito era interattivo e consentiva ai clienti di lasciare un feedback. È stato anche un modo per l'azienda di lanciare le sue attività di marketing, come il programma di fidelizzazione e di affiliazione.

Ancora più importante, il sito web è servito come strumento di comunicazione che ha permesso all'azienda di discutere il proprio impegno nei confronti dell'ambiente. Starbucks è stato uno dei primi ad adottare i social media come strategia di marketing. Ciò ha coinciso anche con lo sviluppo delle strategie di green marketing, poiché l'uso di strumenti online ha comportato anche una riduzione delle spese pubblicitarie e di marketing tradizionali¹⁷².

È significativo notare come l'azienda sia riuscita a posizionarsi ai vertici del green market, commercializzando strategicamente i suoi punti vendita come parte della comunità. La costruzione di un'atmosfera comunitaria ha aiutato l'azienda a stabilire strategie di marketing verde che hanno sostenuto la sua crescita, anche durante i periodi di recessione negli Stati Uniti.

Le strategie di marketing ecologico erano timidamente iniziate già nel 2004, con l'utilizzo di tazze, tovaglioli e sacchetti di carta riciclabili nei punti vendita di caffè. La politica di responsabilità sociale d'impresa di Starbucks era già consolidata, ma non veniva utilizzata principalmente come strategia di marketing.

La consapevolezza dei consumatori è aumentata, tuttavia, come già accennato, solo dal 2008 in poi, quando l'azienda ha lanciato il suo sito web interattivo. Il sito includeva un rapporto sui loro sforzi di risparmio ambientale e di sostenibilità, che ha aumentato l'interesse dei consumatori.

La politica di responsabilità sociale dell'azienda si è concentrata su tre aree principali: conservazione dell'energia, energia rinnovabile, advocacy e collaborazione¹⁷³.

¹⁷¹ Patterson, P. G., Scott, J., & Uncles, M. D. (2010). How the local competition defeated a global brand: The case of Starbucks. *Australasian Marketing Journal*, 18(1), 41-47.

¹⁷² Tsai, P. H., Lin, G. Y., Zheng, Y. L., Chen, Y. C., Chen, P. Z., & Su, Z. C. (2020). Exploring the effect of Starbucks' green marketing on consumers' purchase decisions from consumers' perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 102162.

¹⁷³ Dwipamurti, I. G. A. N., Mawardi, M. K., & Nuralam, I. P. (2018). The effect of green marketing on brand image and purchase decision (Study on consumer of Starbucks Café Ubud, Gianyar Bali). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(3).

Un esempio tra tutti è rappresentato dall'approvvigionamento di caffè in grani, che è stato assicurato da coltivatori sostenibili: trattandosi della competenza principale, è stato ritenuto necessario partire da lì e rifornirsi di caffè in grani da coltivatori etici¹⁷⁴¹⁷⁵.

La decisione dell'azienda di acquistare caffè sostenibile, anche pagando un premio sul mercato mondiale, ha consolidato il suo impegno e la sua reputazione nel settore come azienda attenta all'ambiente e alle persone.

Tale decisione ha rappresentato un'importante spinta pubblicitaria per l'organizzazione ed ha generato un significativo “*alone positivo*” sul marchio e sui prodotti, di cui l'azienda continua a beneficiare ancora oggi.

Il messaggio che ha prodotto è quello che l'azienda è stata disposta a rinunciare ai profitti a favore del pianeta e delle persone che lo abitano, decidendo di acquistare solo da coltivatori di caffè sostenibili.

Tale scelta, peraltro, ha significato che l'azienda non ha potuto ridurre i costi di produzione e che la gamma di prezzi dei suoi prodotti di caffè è rimasta invariata, se non addirittura più alta¹⁷⁶: ciò nonostante, gli effetti dell'alone positivo hanno consentito al marchio, non solo di consolidarsi ma anche di acquistare la fiducia di un numero sempre più elevato di consumatori.

Le scelte operate nella direzione del green, in ogni caso, sono state accompagnate da una capillare attività di advocacy, in quanto l'azienda ha utilizzato il suo sito web e i suoi punti vendita per informare i clienti della sua decisione: Starbucks ha utilizzato il canale web ed i social media come metodo efficiente dal punto di vista dei costi per pubblicizzare i propri prodotti e servizi con un rischio minimo per l'ambiente¹⁷⁷. Questo ha sostenuto la presenza globale dell'azienda, che ha trovato nella rete un modo più efficiente di condurre le strategie di marketing. L'azienda utilizza blog, annunci online e reti di social media per entrare in contatto con i propri clienti su scala globale.

L'effetto alone così è riuscito a manifestarsi al massimo delle sue potenzialità. In tal modo Starbucks è riuscita a continuare a far pagare un prezzo maggiorato per i suoi prodotti ed a sostenere le sue entrate.

Oggi l'azienda collabora con Conservation International, che aiuta a migliorare la produzione di caffè nelle aree rurali e nelle foreste pluviali. È anche fortemente coinvolta nel processo di

¹⁷⁴ Poiché la situazione dei coltivatori è stata messa in evidenza soprattutto a causa della povertà e l'ineguale distribuzione della ricchezza, l'industria del caffè ha approvato il Fair Trade Act nel 2004. Da allora Starbucks acquista il proprio caffè da fornitori che rispettano il Fair Trade Act.

¹⁷⁵ Macdonald, K. (2007). Globalising justice within coffee supply chains? Fair Trade, Starbucks and the transformation of supply chain governance. *Third World Quarterly*, 28(4), 793-812.

¹⁷⁶ Schultz, H. (2012). *Pour your heart into it: How Starbucks built a company one cup at a time*. Hachette UK.

¹⁷⁷ Windiana, L., & Bakhtiar, A. (2020). The Effect of Green Marketing toward the Consumers Buying Interest of Starbucks Coffee Mediated By Brand Image. *Habitat Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 31(1), 36-41.

produzione del caffè, assicurandosi che i coltivatori utilizzino procedure di riduzione degli sprechi e metodi di conservazione dell'energia e dell'acqua. In questo modo, la produzione di caffè contribuisce a sostenere la biodiversità locale con metodi di conservazione che danneggiano il meno possibile l'ambiente.

Anche i punti vendita Starbucks hanno iniziato ad applicare pratiche sostenibili a sostegno delle loro strategie di marketing verde. Tra queste, l'installazione di tecnologie per il risparmio di acqua ed elettricità nei punti vendita al dettaglio, al fine di ridurre gli sprechi. L'azienda consumava, infatti, litri e litri d'acqua per la pulizia degli utensili e grandi quantità di elettricità per far funzionare le macchine. Ora l'azienda ha stretto una partnership con il Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) dell'U.S. Green Buildings Council nel tentativo di applicare pratiche di bioedilizia in tutti i suoi punti vendita¹⁷⁸.

Inoltre, oggi il 20% dell'elettricità totale utilizzata nei punti vendita Starbucks negli Stati Uniti e in Canada proviene da fonti rinnovabili¹⁷⁹.

In definitiva, la strategia di marketing verde dell'azienda si è concentrata principalmente sulla promozione delle pratiche di riciclaggio e sull'acquisto etico di beni di consumo. Gli studi dimostrano come, in virtù dell'effetto alone prodotto dalle scelte green dell'azienda, questo abbia cambiato la percezione dei clienti, alimentando la domanda di prodotti sostenibili e biologici. Inoltre, l'azienda ha sostenuto la propria reputazione nel settore facendo leva sulla propria posizione etica, dimostrando un aumento dei ricavi a riprova del fatto che le pratiche sostenibili possono anche portare a redditività ed efficienza.

La posizione finanziaria di Starbucks è migliorata a partire dal 2009, quando l'azienda ha progressivamente registrato utili positivi, passando da nove miliardi di dollari a oltre undici miliardi di dollari alla fine del 2011¹⁸⁰.

È importante notare come proprio in tale periodo si è consolidata l'applicazione delle strategie di green marketing più incisive, per cui l'azienda ha avuto spese operative più elevate, ma è stata comunque in grado di registrare profitti positivi a fine anno.

Sebbene siano molti i fattori che incidono sulla variazione dei ricavi e delle vendite, la capacità dell'azienda di gestire i flussi di cassa avviando al contempo strategie di marketing ecologico, testimonia la sua abilità nel bilanciare entrambi gli aspetti. L'azienda ha speso di più per investire nell'edilizia verde e nell'adeguamento dei punti vendita, ma ha risparmiato sulle spese di

¹⁷⁸ Zegler, J. (2010). New initiatives expand Starbucks' reach: company expands Via while testing concept stores. *Beverage Industry*, 101(6), 62-64.

¹⁷⁹ Aiello, G., & Dickinson, G. (2014). Beyond authenticity: A visual-material analysis of locality in the global redesign of Starbucks stores. *Visual Communication*, 13(3), 303-321.

¹⁸⁰ Ottman, J. A. (2017). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Routledge.

marketing. Non ha aumentato la propria strategia di marketing, ma si è concentrata sugli sforzi dei media online¹⁸¹.

Il programma di green marketing di Starbucks è un'integrazione di creatività, innovazione e intraprendenza. L'azienda dispone di un piano di CSR che integra le sue strategie verdi, con obiettivi misurabili. Questi obiettivi sono su base annua e sono stati in grado di identificare, attraverso il feedback dei clienti, come l'attenzione per l'ambiente sia uno dei motivi principali che li spingono a rivolgersi a loro.

Starbucks si è concentrata sul cambiamento del comportamento e del consumo dei clienti, evidenziando gli effetti delle pratiche agricole non regolamentate e degli sprechi nella produzione del proprio prodotto. In questo modo, l'azienda è stata in grado di coinvolgere il suo pubblico e di mettere in discussione anche altre aziende, esaminando le loro pratiche commerciali.

Dopo l'avvio delle strategie di green marketing, l'azienda si è ripresa dal calo del mercato del 2007. Starbucks è stata in grado di rivitalizzare l'immagine del proprio marchio e molti sondaggi hanno dimostrato che il riconoscimento e il sostegno del marchio erano elevati, fino al 60%. L'immagine dell'azienda, da marchio lussuoso ed esclusivo, si è evoluta fino a diventare un partner ambientale e un conservatore. Questo cambiamento di percezione ha aumentato la fiducia degli investitori di oltre l'ottanta per cento. Di conseguenza, il capitale azionario dell'azienda si è mantenuto elevato, mostrando riscontri e rendimenti positivi dal 2009 al 2011¹⁸².

3.2 Il Caso McDonald's ed il suo difficile approccio al green marketing

L'approccio alle politiche green seguito da un altro colosso del food mondiale, McDonald's, ha prodotto effetti ben diversi da quelli descritti nel caso di Starbucks.

Com'è noto, McDonald's Corporation è la più grande catena di fast food di hamburger al mondo, che serve ogni giorno circa 68 milioni di clienti in 119 Paesi. Con sede negli Stati Uniti, l'azienda è nata nel 1940 come ristorante barbecue gestito da Richard e Maurice McDonald; nel 1948 è iniziata l'attività come chiosco di hamburger utilizzando i principi della linea di produzione.

¹⁸¹ Schultz, H. (2012). *Pour your heart into it: How Starbucks built a company one cup at a time*. Hachette UK.

¹⁸² Ottman, J. A. (2017). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Routledge.

L'uomo d'affari Ray Kroc si unì all'azienda come agente di franchising nel 1955. Successivamente acquistò la catena dai fratelli McDonald e ne curò la crescita a livello mondiale¹⁸³.

Un ristorante McDonald's è gestito da un franchisee, da un affiliato o dall'azienda stessa. I ricavi dell'azienda provengono dall'affitto, dalle royalties e dalle commissioni pagate dai franchisee, oltre che dalle vendite nei ristoranti gestiti dall'azienda.

Anche McDonald's, al pari delle altre aziende leader mondiali nel settore del food, ha capito, a partire dal 2009, la necessità di investire in programmi che riguardano la sostenibilità e l'impatto ambientale derivante dalla sua attività, a partire dall'acquisto del cibo e dal consumo di anidride carbonica¹⁸⁴.

Una delle prime iniziative intraprese dal colosso mondiale, proprio nel 2009, fu quella di cambiare il suo logo, sostituendo lo sfondo rosso esistente con uno sfondo verde, proprio allo scopo di segnalare "*il suo rispetto per l'ambiente*" e indicare "*un nuovo inizio*" nel campo della sostenibilità¹⁸⁵.

Altri progetti intrapresi in quest'ambito hanno riguardato l'efficienza energetica dei suoi ristoranti: a titolo esemplificativo si ricorda l'iniziativa intrapresa in 20 ristoranti in Germania, nei quali è stata installata l'illuminazione a LED e sono stati sostituiti 33 vecchi impianti di condizionamento. Ciò che ha fatto registrare un consumo ridotto di energia per il 2017 pari al 14% in meno rispetto al 2011¹⁸⁶.

Inoltre, McDonald's si è posta l'obiettivo di offrire altre alternative di packaging. Per raggiungere questo obiettivo, nel 2019 l'azienda ha condotto un esperimento dal vivo di dieci giorni chiamato "*Better M Store*" a Berlino¹⁸⁷. In questo esperimento sono state proposte alternative di packaging: ad esempio, gli hamburger sono stati confezionati in imballaggi di erba, il cucchiaino di plastica per il gelato è stato sostituito con un cucchiaino di legno. Gli ospiti hanno potuto esprimere la loro opinione sulle alternative.

Un'altra iniziativa verso la sostenibilità è stata quella che, a partire dal 2020 ha portato McDonald's a vendere il suo famoso gelato "*McFlurry*" senza imballaggi di plastica: da questo

¹⁸³ Light, L., & Kiddon, J. (2006). McDonald's Case History, 2006–2015.

¹⁸⁴ Polonsky, M. J. (1994). An introduction to green marketing. *Electronic green journal*, 1(2).

¹⁸⁵ Rajeshkumar, L. (2012). An overview of green marketing. *Naamex International Journal of Management Research*, 2(1), 128-136.

¹⁸⁶ Lampe, M., & Gazda, G. M. (1995). Green marketing in Europe and the United States: an evolving business and society interface. *International Business Review*, 4(3), 295-312.

¹⁸⁷ Qudrat, A. (2012). Green Alliances: Collaboration Between Businesses and Environmental Advocacy Organizations. *Inquiries Journal*, 4(07).

progetto l'azienda ha sostenuto che ne sarebbe derivato un risparmio di plastica pari a ben “1.000 tonnellate all'anno”¹⁸⁸.

Inoltre, anche il riciclaggio è stato preso in considerazione in rapporto alla sostenibilità. Insieme al partner logistico "HAVI", McDonald's ha creato un sistema di riciclaggio con cui è possibile riciclare i bicchieri di carta¹⁸⁹. Inoltre, il cliente risparmia 10 centesimi per ogni bevanda se porta un bicchiere riutilizzabile e questo concetto consente a McDonald's Germania di risparmiare circa 30 milioni di bicchieri di carta nel 2019¹⁹⁰.

Tutte le iniziative descritte, tuttavia, pur rientrando nell'ambito del green marketing e dei progetti che un'impresa può mettere in campo per avvicinarsi ai modelli green e fruire dell'alone positivo descritto nei paragrafi precedenti, nel caso di McDonald's, non soltanto non sembrano avere sortito l'effetto di cambiamento dell'immagine del marchio, attirando una clientela più attenta al sostegno ambientale, ma - per molti versi - hanno reso scettici alcuni dei più assidui frequentatori dei suoi ristoranti, che - o non hanno creduto alla svolta green dell'azienda ovvero l'hanno interpretata come una deviazione non positiva dal modello affermato e consolidato del fast food di McDonald's¹⁹¹.

Reazioni di tal genere, ove provenienti da consumatori più attenti all'ambiente potrebbero trovare una spiegazione nel fatto che, pur avendo l'azienda adottato una serie di iniziative ed accorgimenti in direzione della sostenibilità, il suo prodotto identificativo è rappresentato dalla vendita di hamburger e carne a prezzi molto bassi: le maggiori emissioni di anidride carbonica provengono proprio dall'agricoltura (87%)¹⁹² e continuano a rappresentare una rilevante minaccia per l'ambiente¹⁹³. Con la conseguenza gli investimenti per la sostenibilità possono essere percepiti da molti consumatori come fenomeni di “*decoupling*” (disaccoppiamento) e “*attention deflection*” (deviazione dell'attenzione), tipici del *greenwashing*.

¹⁸⁸ Xia, Y. (2021). Green Marketing-The new Marketing Frontier Towards Consumer Trends. *Frontiers in Economics and Management*, 2(10), 384-388.

¹⁸⁹ Wescott, R. F., Fitzpatrick, B., & Phillips, E. (2015). McDonald's—Alliance for a Healthier Generation Partnership: Clinton Global Initiative Commitment to Action.

¹⁹⁰ Nuque-Joo, A., Kim, D., & Choi, S. (2019). McDonald's in Germany: Germans, still lovin'it?. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-20.

¹⁹¹ Nuque-Joo, A., Kim, D., & Choi, S. (2019). McDonald's in Germany: Germans, still lovin'it?. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-20.

¹⁹² Secondo il fast food, il 6% della carne bovina lavorata nel 2017 proveniva dal "Best Beef Program". Nel 2018, la percentuale è stata del 7%. Per questo motivo McDonald's ha rivisto il suo vecchio concetto e ha introdotto il nuovo "Best Beef Program 2.0" (Deter 2020) che mira a controllare la produzione di carne in modo più rigoroso.

¹⁹³ Yulianti, N. M. D. R. (2020). Pengaruh Brand Image, Green Marketing Strategy, Dan Emotional Desire Terhadap Keputusan Pembelian Produk Mcdonald's. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 70-80.

Va rilevato, infatti, che gli interventi descritti da parte di McDonald's, rimanendo ferma la principale attività maggiormente impattante per l'ambiente data dall'elevato consumo di carne, possono essere percepiti come “*disaccoppiamento*”, in quanto si pretenderebbe di soddisfare le aspettative degli stakeholder, senza apportare alcun cambiamento effettivo nelle pratiche organizzative; ovvero come azioni simboliche, “*divulgazione selettiva e imprecisa*”, “*confronti incompleti*”, volti a deviare l'attenzione degli stakeholder, nascondendo così pratiche commerciali non etiche.

Diversa, invece, potrebbe essere la spiegazione per quel che concerne la clientela già consolidata. La conversione al green, infatti, potrebbe determinare la perdita dell'identità del marchio, caratterizzato -come detto- da hamburger a prezzi bassissimi.

A tale riguardo, sembra emblematico il sondaggio che è stato effettuato tra alcuni clienti sulla possibilità di introdurre cibo senza carne, motivo per cui McDonald's Germania ha lanciato il suo primo hamburger vegano nel 2019¹⁹⁴.

Secondo Philipp Wachholz, per analizzare l'impatto della campagna verde di McDonald's sui clienti, è stato creato un sondaggio con tre domande rivolte ad un gruppo di clienti di McDonald's, utilizzando un questionario a Bonn¹⁹⁵.

I risultati sono stati i seguenti.

Alla prima domanda sul grado di sostenibilità di McDonald's, per le persone intervistate (con punti da 1 a 5), la metà degli intervistati ha ritenuto che McDonald's non sia affatto sostenibile. Il 35% ritiene che McDonald's sarebbe poco sostenibile, soprattutto i giovani tra i 15 e i 18 anni. Inoltre, i restanti clienti non sono sicuri quanto ritengano McDonald's sostenibile.

Alla seconda domanda, con cui si è chiesto se i clienti sanno che McDonald's ha un logo verde da diversi anni oppure no, il 70% delle persone ha risposto di non sapere che il fast food non ha più il logo rosso.

Infine, all'ultima domanda, con la quale è stato chiesto agli intervistati se desiderassero sostenere o meno i prodotti vegani di aziende non vegane come McDonald's, solo il 30% dei clienti di McDonald's ha risposto positivamente. Mentre la metà delle persone afferma che non vorrebbe sostenere i prodotti vegani di McDonald's. Molti ritengono, infatti, che il ristorante non sarebbe “*adatto*” al cibo vegano, che McDonald's sarebbe conosciuto per la carne e che non si interesserebbero ai prodotti vegani.

¹⁹⁴ Khan, M., & Khan, M. M. (2013). *I'm Lovin' It*—Around the World: A Case Study of McDonald's “Glocalization”. International CHRIE.

¹⁹⁵ Utama, A. G. S., Kumar, N., Wen, S. J., Kee, D. M. H., Er, T. M., Xin, T. P., ... & Ganatra, V. (2020). Factors Influencing Consumer Behaviour: A Case of McDonald's. *Advances in Global Economics and Business Journal*, 1(2), 55-64.

Da quanto precede sembra potersi desumere che, anche se il titolo McDonald's è uno dei migliori titoli negoziati a livello internazionale e lo è senz'altro in Germania, dove le entrate dell'azienda risultano aumentate costantemente dal 2006, la ragione o una delle ragioni non sembra potersi rinvenire nelle politiche green e nelle iniziative adottate per la sostenibilità ambientale¹⁹⁶.

Inoltre, nel 2010 le entrate ammontano a circa 3 miliardi di euro, ma le entrate annuali di McDonald's Germania diminuiscono di qualche punto percentuale per la prima volta nel 2013 e aumentano di nuovo leggermente nel 2015. Dal 2015, il fatturato sale a 3,47 miliardi di euro nel 2018. Nel 2018, quindi, McDonald's Germania raggiunge il fatturato più alto (circa 3,5 miliardi di euro)¹⁹⁷.

Si può riassumere che, con un'eccezione tra il 2013 e il 2014, i ricavi di McDonald's in Germania sono in aumento.

La rivista specializzata "*Food Service*" stima che il calo nel 2013 sia stato del 4,5%, nonostante McDonald's abbia costruito più ristoranti dal 2012. Come è possibile? Martin Fassnacht, professore di economia aziendale con specializzazione in marketing, ritiene che McDonald's abbia il problema di voler essere sostenibile, ma molti clienti non associano McDonald's alla sostenibilità e non si fidano dell'azienda, motivo per cui i ricavi sarebbero leggermente diminuiti¹⁹⁸.

Il sondaggio evidenzia che, nonostante gli sforzi di McDonald's attraverso obiettivi sostenibili e alcuni cambiamenti, nessun cliente di questo sondaggio ritiene McDonald's "sostenibile".

Gli alti ricavi comunque registrati, però, evidenziano anche che, nonostante l'alone negativo derivante dai tentativi di scelte green, molte persone vanno ancora a mangiare da McDonald's.

Nella percezione di molti consumatori, infatti, una multinazionale come McDonald's, che vuole fare leva sull'effetto alone della sostenibilità può rischiare di ottenere l'esatto contrario.

Infatti, nei consumatori da anni si è ormai radicata l'idea che questa azienda sia l'emblema dello sfruttamento animale, ambientale, umano, questo però non frena il desiderio di acquisto dei consumatori (ancora non tutti particolarmente sensibili ai bisogni dell'ambiente), ma rimane come un aspetto noto a tutti.

L'impegno dell'azienda nelle pratiche green può infatti essere percepito come una tecnica di *greenwashing*, in cui l'azienda tenta invano di ripulire la sua immagine. L'effetto alone della sostenibilità, in questo caso, può funzionare da leva negativa nella mente dei consumatori che, pur

¹⁹⁶ Utama, A. G. S., Kumar, N., Wen, S. J., Kee, D. M. H., Er, T. M., Xin, T. P., ... & Ganatra, V. (2020). Factors Influencing Consumer Behaviour: A Case of McDonald's. *Advances in Global Economics and Business Journal*, 1(2), 55-64.

¹⁹⁷ Statista. (2019). Revenues of McDonald's in Germany from 2006 to 2019. Retrieved May 28, 2022, from <https://www.statista.com/statistics/557694/revenue-mcdonalds-germany/>

¹⁹⁸ Simon, H., & Fassnacht, M. (2019). Innovations in Price Management. In *Price Management* (pp. 513-556). Springer, Cham.

non conoscendo fino in fondo le pratiche green adottate dall'azienda, deducono in maniera indiretta che non siano vere. Enfatizzare tali impegni, quindi, può paradossalmente, in tali casi, provocare sfiducia e allontanamento da parte della clientela.

Conclusioni

Lo scopo di questo elaborato di ricerca è stato quello di rappresentare come il fenomeno definito “effetto alone” enucleato e studiato in ambito psicologico, con riferimento al comportamento umano in generale, abbia un ruolo molto rilevante in ambito economico e segnatamente nel marketing, essendo in grado di spiegare, in molti casi, la percezione dei consumatori di un prodotto o di un'impresa generata dall'esaltazione di un semplice tratto.

In particolare, in questa tesi è stato analizzato l'effetto alone della sostenibilità nelle strategie di marketing.

La sostenibilità è stata il punto di partenza dell'analisi, vista la preminente attualità del tema e la crescente attenzione che esso riscuote da parte di cittadini e istituzioni governative. E ciò anche alla luce dei drammatici impatti ambientali negativi derivanti delle attività produttive delle aziende.

Si è visto, infatti, come questo tema di forte rilevanza possa influenzare i consumatori nelle scelte di acquisto di un prodotto pubblicizzato o etichettato come “*eco-friendly*” o anche solo in quanto proveniente da un'azienda che si impegna e investe nel green.

La distorsione cognitiva della percezione complessiva di un prodotto causata dalla sostenibilità viene sempre più riconosciuta come arma potente a vantaggio delle imprese. In questo contesto sono stati analizzati i risvolti positivi e negativi dati dall'esaltazione di questa caratteristica. Si è visto infatti, come le tecniche di Green Marketing, ovvero, lo sviluppo, la commercializzazione e la distribuzione di prodotti progettati per minimizzare gli effetti negativi sull'ambiente, siano sempre più efficaci in termini di redditività, accrescimento e fidelizzazione della clientela e a lungo termine garantiscano la riduzione dei costi di produzione. Il Green Marketing può quindi essere visto come una strategia che se reale, crea un alone o sul prodotto o sulla marca, influenzando positivamente la mente dei consumatori.

Tuttavia, la potenza di questo effetto può avere anche significativi risvolti negativi, qualora le azioni e le dichiarazioni commercializzate non abbiano un riscontro sempre reale tangibile. È facile che il marketing verde si traduca in pratica definita “*greenwashing*”, quando un'organizzazione non è all'altezza degli standard delle pratiche commerciali sostenibili. “*Eco-friendly*”, “*organico*”, “*naturale*” e “*verde*” sono solo alcune delle etichette ampiamente utilizzate che possono essere confuse e fuorvianti per i consumatori.

Attorno all'impresa accusata di *greenwashing*, la maggior parte delle volte, si crea un alone negativo che spinge i prodotti e l'impresa stessa in un'ombra negativa che difficilmente potrà spostarsi. Questo è quello che succede con l'effetto alone: la percezione complessiva generata dalla presenza di un solo tratto può, quindi, determinare conseguenze sia positive, ma sia anche negative per la reputazione e per la commercializzazione dei prodotti dell'azienda.

A questo proposito, sono stati osservati due casi aziendali. Con l'esame della storia del brand Starbucks, si è visto come l'esaltazione e l'impegno verso la tutela dell'ambiente (trasmessi da questa azienda con strategie di Green marketing e con la scelta di promuovere diversi programmi ambientalisti e sostenibili) abbiano ripagato l'azienda sia in termini di aumento delle vendite sia di popolarità. Starbucks viene infatti definito, nel suo settore, come uno dei più celebri brand impegnati nella salvaguardia del pianeta.

Il secondo caso esaminato riguarda l'effetto alone negativo generato dalla percezione della clientela di possibili pratiche di *greenwashing*. L'azienda in questione è McDonald's.

Questa azienda ha – al contrario della precedente – approcciato alle politiche green in maniera parziale, lasciando inalterate le caratteristiche organizzative principali del business che vengono percepite come non salutari per l'ambiente. Ciò ha comportato che i progetti per la sostenibilità non solo non hanno generato l'alone positivo, come nel caso precedente, ma per certi aspetti hanno peggiorato l'immagine e la percezione del marchio nei riguardi della clientela attenta all'ambiente. Con conseguenze, quindi, assimilabili alle pratiche di *greenwashing*.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Aras, G., & Crowther, D. (2011). *Governance and social responsibility: International perspectives*. Macmillan International Higher Education.
- Abdul-Muhmin, A. G. (2002). Effects of suppliers' marketing program variables on industrial buyers' relationship satisfaction and commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Abel, I. (2008). From technology imitation to market dominance: the case of iPod. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Aiello, G., & Dickinson, G. (2014). Beyond authenticity: A visual-material analysis of locality in the global redesign of Starbucks stores. *Visual Communication*, 13(3), 303-321.
- Aji, H. M., & Sutikno, B. (2015). The extended consequence of greenwashing: Perceived consumer skepticism. *International Journal of Business and Information*, 10(4), 433.
- Alhouti, S., & D'Souza, G. (2018). Benefits of corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*.
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *The Academy of Management Perspectives*, 45-62.
- Aras, G., & Crowther, D. (2009). Corporate sustainability reporting: a study in disingenuity?. *Journal of business ethics*, 87(1), 279-288.
- Asch, S. E. (1946). Forming impressions of personality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41(3), 258.
- Athanasopoulou, P. (2009). Relationship quality: a critical literature review and research agenda. *European journal of marketing*.
- Azzone, G., Bertele, U., & Rangone, A. (1995). Measuring resources for supporting resource-based competition. *Management Decision*.
- Balluchi, F., Lazzini, A., & Torelli, R. (2020). CSR and Greenwashing: A Matter of Perception in the Search of Legitimacy. In *Accounting, Accountability and Society* (pp. 151-166). Springer, Cham.
- Barney, J. (1991). Competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Bastounis, A., Buckell, J., Hartmann-Boyce, J., Cook, B., King, S., Potter, C., ... & Jebb, S. A. (2021). The Impact of Environmental Sustainability Labels on Willingness-to-Pay for Foods: A Systematic Review and Meta-Analysis of Discrete Choice Experiments. *Nutrients*, 13(8), 2677.
- Bergmark, M. The relevance of aesthetics to the success of the Apple iPod. *USCCS'07*, 31.
- Berry, M. A., & Rondinelli, D. A. (1998). Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. *Academy of Management Perspectives*, 12(2), 38-50.
- Bhuian, S. N., Joonas, K., & Ruiz, D. D. (2007). Environmental behavior consumers expect from key stakeholders: an empirical study of two NAFTA countries. *Asia Pacific Management Review*, 12(6), 327-337.
- Biddle, J. E., & Hamermesh, D. S. (1998). Beauty, productivity, and discrimination: Lawyers' looks and lucre. *Journal of labor Economics*, 16(1), 172-201.
- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Bromley, P., Hwang, H., & Powell, W. W. (2012). Decoupling revisited: Common pressures, divergent strategies in the US nonprofit sector. *M@n@gement*, 15(5), 469-501.
- Cajias, M., Geiger, P., & Bienert, S. (2012). Green agenda and green performance: empirical evidence for real estate companies. *Journal of European Real Estate Research*.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Chang, N. J., & Fong, C. M. (2010). Green product quality, green corporate image, green customer satisfaction, and green customer loyalty. *African journal of business management*, 4(13), 2836-2844.
- Chen, B., & Kan, H. (2008). Air pollution and population health: a global challenge. *Environmental health and preventive medicine*, 13(2), 94-101.
- Chen, J., & Lobo, A. (2012). Organic food products in China: determinants of consumers' purchase intentions. *The international review of retail, Distribution and Consumer Research*, 22(3), 293-314.
- Chen, T. B., & Chai, L. T. (2010). Attitude towards the environment and green products: Consumers' perspective. *Management science and engineering*, 4(2), 27-39.
- Chen, Y. S. (2008). The driver of green innovation and green image—green core competence. *Journal of business ethics*, 81(3), 531-543.
- Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business ethics*, 93(2), 307-319.

- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk. *Journal of business ethics*, 114(3), 489-500.
- Chen, Y. S., Chang, T. W., Lin, C. Y., Lai, P. Y., & Wang, K. H. (2016). The influence of proactive green innovation and reactive green innovation on green product development performance: The mediation role of green creativity. *Sustainability*, 8(10), 966.
- Chen, Y. S., Lai, S. B., & Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of business ethics*, 67(4), 331-339.
- Chen, Y. S., Lin, M. J. J., & Chang, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial marketing management*, 38(2), 152-158.
- Chernev, A., & Blair, S. (2021). When sustainability is not a liability: The halo effect of marketplace morality. *Journal of Consumer Psychology*, 31(3), 551-569.
- Chow, W. S., & Chen, Y. (2012). Corporate sustainable development: Testing a new scale based on the mainland Chinese context. *Journal of business ethics*, 105(4), 519-533.
- Chua, A. Y., & Banerjee, S. (2013). Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks. *Journal of Knowledge Management*.
- Comas Martí, J. M., & Seifert, R. W. (2013). Assessing the comprehensiveness of supply chain environmental strategies. *Business strategy and the environment*, 22(5), 339-356.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2013). The pseudo-panopticon: The illusion created by CSR-related transparency and the internet. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Cordero, A. M., & Sine, W. D. (2022). Greenwashing through compliance to renewable portfolio standards. In *Handbook on the Business of Sustainability*. Edward Elgar Publishing.
- Crane, A., & Glozer, S. (2016). Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of management studies*, 53(7), 1223-1252.
- Danziger, P. N. (6). global consumer trends for 2019, and the brands that are out in front of them. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2019/01/13/6-global-consumer-trends-and-brands-that-are-out-in-front-of-them-in-2019>.
- De Jong, M. D., Harkink, K. M., & Barth, S. (2018). Making green stuff? Effects of corporate greenwashing on consumers. *Journal of business and technical communication*, 32(1), 77-112.
- Dion, K. K. (1972). Physical attractiveness and evaluation of children's transgressions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(2), 207.
- Dion, K. K. (1973). Young children's stereotyping of facial attractiveness. *Developmental Psychology*, 9(2), 183.
- Dion, K., Berscheid, E., & Walster, E. (1972). What is beautiful is good. *Journal of personality and social psychology*, 24(3), 285.
- Dollinger, S. J. (2002). Physical attractiveness, social connectedness, and individuality: An autophotographic study. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 25-32.
- Dong, D., Chang, H. C., & Wang, T. (2017). The CSR green halo effect on the corporate-public communication: an experimental study. *Asian Journal of Communication*, 27(2), 213-230.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews*, 12(1), 8-19.
- Dwipamurti, I. G. A. N., Mawardi, M. K., & Nuralam, I. P. (2018). The effect of green marketing on brand image and purchase decision (Study on consumer of Starbucks Café Ubud, Gianyar Bali). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(3).
- Eagly, A. H., Ashmore, R. D., Makhijani, M. G., & Longo, L. C. (1991). What is beautiful is good, but...: A meta-analytic review of research on the physical attractiveness stereotype. *Psychological bulletin*, 110(1), 109.
- Eiadat, Y., Kelly, A., Roche, F., & Eyadat, H. (2008). Green and competitive? An empirical test of the mediating role of environmental innovation strategy. *Journal of World Business*, 43(2), 131-145.
- Fariss, N. (2021). Starbucks' Dream of a Global Taste. In *The Routledge Handbook of Digital Media and Globalization* (pp. 100-110). Routledge.
- Feng, T., Zhao, G., & Su, K. (2014). The fit between environmental management systems and organisational learning orientation. *International Journal of Production Research*, 52(10), 2901-2914.
- Forgas, J. P. (1983). What is social about social cognition?. *British Journal of Social Psychology*, 22(2), 129-144.
- Forgas, J. P., & Laham, S. M. (2016). Halo effects. In *Cognitive Illusions* (pp. 286-300). Psychology Press.
- Forte, M., Hoffman, J. J., Lamont, B. T., & Brockmann, E. N. (2000). Organizational form and environment: an analysis of between-form and within-form responses to environmental change. *Strategic management journal*, 21(7), 753-773.
- Garthwaite, C., Busse, M., Brown, J., & Merkle, G. (2017). Starbucks: A story of growth. *Kellogg School of Management Cases*.

- Gatti, L., Seele, P., & Rademacher, L. (2019). Grey zone in–greenwash out. A review of greenwashing research and implications for the voluntary-mandatory transition of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-15.
- Graham, J., Haidt, J., Koleva, S., Motyl, M., Iyer, R., Wojcik, S. P., & Ditto, P. H. (2013). Moral foundations theory: The pragmatic validity of moral pluralism. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 47, pp. 55-130). Academic Press.
- Hahnel, U. J., Arnold, O., Waschto, M., Korcaj, L., Hillmann, K., Roser, D., & Spada, H. (2015). The power of putting a label on it: Green labels weigh heavier than contradicting product information for consumers' purchase decisions and post-purchase behavior. *Frontiers in psychology*, 6, 1392.
- Harari, H., & McDavid, J. W. (1973). Name stereotypes and teachers' expectations. *Journal of educational psychology*, 65(2), 222.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of management*, 37(5), 1464-1479.
- Hendrickx, L., & Nicolajj, S. (2004). Temporal discounting and environmental risks: The role of ethical and loss-related concerns. *Journal of Environmental Psychology*, 24(4), 409-422.
- Hildebrand, D., DeMotta, Y., Sen, S., & Valenzuela, A. (2017). Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) contribution type. *Journal of Consumer Research*, 44(4), 738-758.
- Hur, W. M., Kim, Y., & Park, K. (2013). Assessing the effects of perceived value and satisfaction on customer loyalty: A 'Green' perspective. *Corporate social responsibility and environmental management*, 20(3), 146-156.
- Iatridis, G. E. (2013). Environmental disclosure quality: Evidence on environmental performance, corporate governance and value relevance. *Emerging Markets Review*, 14, 55-75.
- Jansson, J., Marell, A., & Nordlund, A. (2010). Green consumer behavior: determinants of curtailment and eco-innovation adoption. *Journal of consumer marketing*.
- Javalgi, R. R. G., & Moberg, C. R. (1997). Service loyalty: implications for service providers. *Journal of services marketing*.
- Jennings, P. D., & Zandbergen, P. A. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of management review*, 20(4), 1015-1052.
- Johnson, K., Li, Y., Phan, H., Singer, J., & Trinh, H. (2012). The Innovative Success that is Apple, Inc.
- Jonsen, K., Galunic, C., Weeks, J., & Braga, T. (2015). Evaluating espoused values: does articulating values pay off?. *European Management Journal*, 33(5), 332-340.
- Kalafatis, S. P., Pollard, M., East, R., & Tsogas, M. H. (1999). Green marketing and Ajzen's theory of planned behaviour: a cross-market examination. *Journal of consumer marketing*.
- Keller, K. L., & Brexendorf, T. O. (2019). Measuring brand equity. *Handbuch Markenführung*, 1409-1439.
- Khan, M., & Khan, M. M. (2013). *I'm Lovin' It*—Around the World: A Case Study of McDonald's "Glocalization". International CHRIE.
- Kim, J., Kang, S., & Lee, K. H. (2020). How social capital impacts the purchase intention of sustainable fashion products. *Journal of Business Research*, 117, 596-603.
- Lampe, M., & Gazda, G. M. (1995). Green marketing in Europe and the United States: an evolving business and society interface. *International Business Review*, 4(3), 295-312.
- Larson, R. C. (2008). Starbucks a Strategic Analysis. *Past Decisions and Future Options*.
- Laufer, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of business ethics*, 43(3), 253-261.
- Lee, S. M., Kim, S. T., & Choi, D. (2012). Green supply chain management and organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*.
- Leuthesser, L., Kohli, C. S., & Harich, K. R. (1995). Brand equity: the halo effect measure. *European journal of marketing*.
- Light, L., & Kiddon, J. (2006). McDonald's Case History, 2006–2015.
- Lin, P. C., & Huang, Y. H. (2012). The influence factors on choice behavior regarding green products based on the theory of consumption values. *Journal of Cleaner production*, 22(1), 11-18.
- Lucker, G. W., Beane, W. E., & Helmreich, R. L. (1981). The strength of the halo effect in physical attractiveness research. *The Journal of Psychology*, 107(1), 69-75.
- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of economics & management strategy*, 20(1), 3-41.
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249.
- Macdonald, K. (2007). Globalising justice within coffee supply chains? Fair Trade, Starbucks and the transformation of supply chain governance. *Third World Quarterly*, 28(4), 793-812.

- Majláth, M. (2017). The effect of greenwashing information on ad evaluation. *European Journal of Sustainable Development*, 6(3), 92-92.
- Marquis, C., & Toffel, M. W. (2012). *When do firms greenwash?: Corporate visibility, civil society scrutiny, and environmental disclosure* (pp. 11-115). Boston, MA: Harvard Business School.
- Martínez, P., & Del Bosque, I. R. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99.
- Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate social responsibility. *Journal of business Ethics*, 54(4), 323-337.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 37(5), 1480-1495.
- Menon, A., & Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of marketing*, 61(1), 51-67.
- Millar, C., Hind, P., & Magala, S. (2012). Sustainability and the need for change: organisational change and transformational vision. *Journal of Organizational Change Management*.
- Mitchell, L., & Ramey, W. (2011). Look how green I am! An individual-level explanation for greenwashing. *Journal of Applied Business and Economics*, 12(6), 40-45.
- Mohd Suki, N. (2015). Customer environmental satisfaction and loyalty in the consumption of green products. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 22(4), 292-301.
- Mohd Suki, N., & Mohd Suki, N. (2015). Consumption values and consumer environmental concern regarding green products. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 22(3), 269-278.
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.
- Moss, C., Nudelman, M. (2013). 12 years and counting: the amazing life of Apple's iPod. *Business insider*.
- Nicolau, J. L., Mellinas, J. P., & Martin-Fuentes, E. (2020). The halo effect: A longitudinal approach. *Annals of Tourism Research*, 83, 102938.
- Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. (1977). The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of personality and social psychology*, 35(4), 250.
- Nuque-Joo, A., Kim, D., & Choi, S. (2019). McDonald's in Germany: Germans, still lovin'it?. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-20.
- Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., & Paladino, A. (2012). Greenwashing: A consumer perspective. *Economics & Sociology*, 5(2), 116.
- Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., & Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 693-707.
- O'Brien, I. M., Ouschan, R., Jarvis, W., & Soutar, G. N. (2020). Drivers and relationship benefits of customer willingness to engage in CSR initiatives. *Journal of Service Theory and Practice*.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of marketing*, 63(4_suppl1), 33-44.
- Opait, G. (2019). The McDonald's Corporation, a "Star" in the "Galaxy of the Businesses". *Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics Years XXV*, (3), 1-13.
- Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & society*, 50(1), 6-27.
- Orsato, R. J. (2006). Competitive environmental strategies: when does it pay to be green?. *California management review*, 48(2), 127-143.
- Ottman, J. A. (2017). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Routledge.
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., & Larceneux, F. (2011). How sustainability ratings might deter 'greenwashing': A closer look at ethical corporate communication. *Journal of business ethics*, 102(1), 15-28.
- Patterson, P. G., Scott, J., & Uncles, M. D. (2010). How the local competition defeated a global brand: The case of Starbucks. *Australasian Marketing Journal*, 18(1), 41-47.
- Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?. *Qualitative market research: an international journal*.
- Polonsky, M. J. (1994). An introduction to green marketing. *Electronic green journal*, 1(2).
- Pomeroy, A., & Johnson, L. W. (2009). Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: Inhibiting scepticism to enhance persuasion. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard business review*, 73(5), 120-134.
- Qudrat, A. (2012). Green Alliances: Collaboration Between Businesses and Environmental Advocacy Organizations. *Inquiries Journal*, 4(07).

- Quelch, J. (2008). How Starbucks' growth destroyed brand value. *Harvard Business Review*.
- Quezado, T. C. C., Fortes, N., & Cavalcante, W. Q. F. (2022). The Influence of Corporate Social Responsibility and Business Ethics on Brand Fidelity: The Importance of Brand Love and Brand Attitude. *Sustainability*, 14(5), 2962.
- Rahman, N., & Post, C. (2012). Measurement issues in environmental corporate social responsibility (ECSR): Toward a transparent, reliable, and construct valid instrument. *Journal of business ethics*, 105(3), 307-319.
- Rajeshkumar, L. (2012). An overview of green marketing. *Naamex International Journal of Management Research*, 2(1), 128-136.
- Ramli, N. S. (2017). Green marketing: a new prospect in the cosmetics industry. In *Sustainable entrepreneurship and investments in the green economy* (pp. 200-230). IGI Global.
- Ramus, C. A., & Montiel, I. (2005). When are corporate environmental policies a form of greenwashing?. *Business & Society*, 44(4), 377-414.
- Rashid, N. R. N. A., Khalid, S. A., & Rahman, N. I. A. (2015). Environmental corporate social responsibility (ECSR): Exploring its influence on customer loyalty. *Procedia Economics and Finance*, 31, 705-713.
- Renneboog, L., Ter Horst, J., & Zhang, C. (2008). Socially responsible investments: Institutional aspects, performance, and investor behavior. *Journal of banking & finance*, 32(9), 1723-1742.
- Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2016). Corporate socially responsible initiatives and their effects on consumption of green products. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 253-264.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1998). Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework. *Strategic management journal*, 19(4), 363-375.
- Russo, J. E., Metcalf, B. L., & Stephens, D. (1981). Identifying misleading advertising. *Journal of consumer research*, 8(2), 119-131.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of management Journal*, 40(3), 534-559.
- Schneiders, S. (2010). *The Secret of Apple's Success: Traditionelles Marketing & Kultmarketing*. diplom. de.
- Scholtens, B., & Dam, L. (2007). Banking on the equator. Are banks that adopted the equator principles different from non-adopters?. *World Development*, 35(8), 1307-1328.
- Schultz, H. (2012). *Pour your heart into it: How Starbucks built a company one cup at a time*. Hachette UK.
- Sellitto, M. A., & Hermann, F. F. (2019). Influence of green practices on organizational competitiveness: a study of the electrical and electronics industry. *Engineering Management Journal*, 31(2), 98-112.
- Shang, J., & Sueyoshi, T. (1995). A unified framework for the selection of a flexible manufacturing system. *European journal of operational research*, 85(2), 297-315.
- Sharma, D. (2020). Impact of Green Marketing and Its Product to Make Better Improvement in Environment. *Impact of Green Marketing and Its Product to Make Better Improvement in Environment (January 6, 2020)*.
- Sheng, G. H., Ge, W. D., & Tang, L. (2018). The impact of consumer's environmental responsibility on green product purchase behavior—A case of energy saving household appliances. In *Forum Stat. Inf* (Vol. 33, pp. 114-120).
- Shin, C. H., & Park, D. H. (2013). Life Cycle Assessment for the Business Activities of Green Company-2. Mass Balance and Environmental Improvement. *Journal of Environmental Science International*, 22(4), 425-433.
- Shrivastava, P. (1994). Castrated environment: Greening organizational studies. *Organization Studies*, 15(5), 705-726.
- Sigall, H., & Landy, D. (1973). Radiating beauty: effects of having a physically attractive partner on person perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(2), 218.
- Simon, H., & Fassnacht, M. (2019). Innovations in Price Management. In *Price Management* (pp. 513-556). Springer, Cham.
- Solomon Asch (1907-1996) era uno psicologo del 20° secolo meglio conosciuto per i suoi esperimenti sulla conformità sociale, chiamati il "paradigma di Asch" o "Asch Conformity Experiments".
- Song, W., & Yu, H. (2018). Green innovation strategy and green innovation: The roles of green creativity and green organizational identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), 135-150.
- Spiess, S. O., Mueller, K., & Lin-Hi, N. (2013). Psychological foundations of corporate social responsibility: The importance of "avoiding bad". *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 383-386.
- Spry, A., Pappu, R., & Cornwell, T. B. (2011). Celebrity endorsement, brand credibility and brand equity. *European journal of marketing*.
- Statista. (2019). Revenues of McDonald's in Germany from 2006 to 2019. Retrieved May 28, 2022, from <https://www.statista.com/statistics/557694/revenue-mcdonalds-germany/>
- Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256-273.
- Stross, R. (2005). How iPod ran circles around the Walkman. *The New York Times*, 13, 3-5.

- Sweeney, J., & Swait, J. (2008). The effects of brand credibility on customer loyalty. *Journal of retailing and consumer services*, 15(3), 179-193.
- Szabo, S., & Webster, J. (2021). Perceived greenwashing: the effects of green marketing on environmental and product perceptions. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 719-739.
- Thorndike, E.L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25–29.
- Tsai, P. H., Lin, G. Y., Zheng, Y. L., Chen, Y. C., Chen, P. Z., & Su, Z. C. (2020). Exploring the effect of Starbucks' green marketing on consumers' purchase decisions from consumers' perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 102162.
- Utama, A. G. S., Kumar, N., Wen, S. J., Kee, D. M. H., Er, T. M., Xin, T. P., ... & Ganatra, V. (2020). Factors Influencing Consumer Behaviour: A Case of McDonald's. *Advances in Global Economics and Business Journal*, 1(2), 55-64.
- Valor, C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. *Business and society review*, 110(2), 191-212.
- Vance, L., Raciti, M. M., & Lawley, M. (2016). Beyond brand exposure: Measuring the sponsorship halo effect. *Measuring Business Excellence*.
- Walker, K., & Wan, F. (2012). The harm of symbolic actions and green-washing: Corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications. *Journal of business ethics*, 109(2), 227-242.
- Watkins, L. M., & Johnston, L. (2000). Screening job applicants: The impact of physical attractiveness and application quality. *International Journal of selection and assessment*, 8(2), 76-84.
- Weaver, D. B., & Lawton, L. J. (2007). Twenty years on: The state of contemporary ecotourism research. *Tourism management*, 28(5), 1168-1179.
- Wei, W., Miao, L., & Huang, Z. J. (2013). Customer engagement behaviors and hotel responses. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 316-330.
- Wescott, R. F., Fitzpatrick, B., & Phillips, E. (2015). McDonald's–Alliance for a Healthier Generation Partnership: Clinton Global Initiative Commitment to Action.
- Wibisono, Y. (2007). *Membedah konsep & aplikasi CSR: corporate social responsibility*. Fascho Pub..
- Widyastuti, S., Said, M., Siswono, S., & Firmansyah, D. A. (2019). Customer trust through green corporate image, green marketing strategy, and social responsibility: A case study.
- Windiana, L., & Bakhtiar, A. (2020). The Effect of Green Marketing toward the Consumers Buying Interest of Starbucks Coffee Mediated By Brand Image. *Habitat Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 31(1), 36-41.
- Wood Jr, M. E. (2015). *Exploring consumers' experiences with corporate greenwashing* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Wu, B. T., & Petroschius, S. M. (1987). The halo effect in store image measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(3), 44-51.
- Xia, Y. (2021). Green Marketing-The new Marketing Frontier Towards Consumer Trends. *Frontiers in Economics and Management*, 2(10), 384-388.
- Yulianti, N. M. D. R. (2020). Pengaruh Brand Image, Green Marketing Strategy, Dan Emotional Desire Terhadap Keputusan Pembelian Produk Mcdonald's. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 70-80.
- Zegler, J. (2010). New initiatives expand Starbucks' reach: company expands Via while testing concept stores. *Beverage Industry*, 101(6), 62-64.