



Dipartimento di Economia e Management

Cattedra Gestione dei Processi e delle Reti di Vendita

L'evoluzione e la rilevanza della CSR nel settore del Lusso:
il ruolo mediatore della fiducia sull'intenzione di acquisto

Prof. Daniele D'Ambrosio

RELATORE

Prof.ssa Carmela Donato

CORRELATORE

Matr.738741

CANDIDATO

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

Sommario

Introduzione	4
Capitolo 1: Introduzione alla Corporate Social Responsibility	6
1.1 Corporate Social Responsibility: Origine e Concetti.....	6
1.2 La Piramide di Carroll.....	12
1.2.1 I limiti della Piramide di Carroll.....	18
1.3 La CSR e il Lusso	22
1.4 Evoluzione della CSR: la Società Benefit.....	28
Capitolo 2: La Corporate Social Responsibility nel settore del Lusso	33
2.1 Benefici di una strategia di CSR	33
2.2 L'importanza della Comunicazione per la CSR.....	37
2.3 Le variabili che influenzano la CSR: il <i>fit</i> tra le iniziative sociali e l'azienda.....	42
2.4 Gli estremi della CSR: dallo Scetticismo alla Brand Reputation	46
2.5 Lo storytelling della CSR	50
Capitolo 3: Ricerca Sperimentale e Analisi dei dati	53
3.1 Background teorico.....	53
3.1.1 Revisione Della Letteratura.....	53
3.1.2 Modello concettuale.....	60
3.2 Approccio metodologico.....	61
3.2.1 Studio e Metodologia	61
3.2.2 Partecipanti e procedura di campionamento.....	61
3.2.3 Raccolta dati e composizione del questionario	62
3.3 Risultati	65
3.3.1 Analisi dati.....	65
3.3.2 Risultati delle ipotesi	66
Capitolo 4: Conclusioni.....	70
4.1 Contributi teorici e implicazioni manageriali.....	70
4.2 Limitazioni e suggerimenti per ricerche future.....	72
Appendice	73
Bibliografia.....	81
Sitografia.....	90
Riassunto.....	91

Introduzione

La *Corporate Social Responsibility* rappresenta il modo in cui le aziende, oltre a perseguire il proprio interesse, agiscono per proteggere e migliorare il benessere della collettività. Con il passare del tempo, è emersa una nuova percezione del valore aziendale che comprende, oltre al valore economico, anche il valore sociale, umano e ambientale. Tale concezione risulta sempre più presente nel panorama imprenditoriale attuale, infatti, secondo uno studio di Cone (2017) l'86% dei consumatori si aspetta che le aziende facciano di più che produrre esclusivamente profitti, impegnandosi anche su questioni sociali e ambientali. Per tale motivo, ritroviamo sempre maggiori esempi di brand che intraprendono iniziative di CSR e che rendono, ormai, evidente il fatto che la maggior parte dei marchi, in particolare quelli del lusso, siano consapevoli di non poter più trascurare le questioni relative alla Responsabilità Sociale d'Impresa.

Tuttavia, accade spesso che la non congruenza del messaggio di CSR di un'azienda, rispetto alle iniziative di RSI e del suo business, può causare una mancanza di fiducia nei confronti della stessa da parte dei consumatori e tale contraddizione può comportare dei risvolti negativi sui comportamenti d'acquisto dei medesimi e di conseguenza sulla performance aziendale.

Lo studio in questione, perciò, ha l'obiettivo di valutare l'effetto della congruenza tra le iniziative di CSR e l'attività svolta dall'azienda e su come agisce sulle intenzioni d'acquisto dei consumatori e, in particolare, l'esistenza di un incoraggiamento per le imprese a realizzare delle iniziative di CSR ad alto livello di coerenza con il proprio marchio. Lo studioso Haley (1996) ha sottolineato che i consumatori sperano di vedere la corrispondenza tra il business di un'azienda e le attività sociali sponsorizzate dalla stessa. Un'elevata coerenza della CSR influenza positivamente l'atteggiamento del consumatore nei confronti del marchio, in quanto rende più efficace il messaggio di CSR (Elving, 2013). Pertanto, tale ricerca tende a dimostrare che i consumatori e in particolare quelli del settore del "lusso" necessitano di percepire una corrispondenza tra le cause sociali e il business dell'azienda per poter sviluppare un sentimento di fiducia nei confronti della stessa e conseguentemente modificare in positivo il proprio comportamento di acquisto.

Inoltre, tale analisi sottolinea l'importanza per le imprese di un'adeguata comunicazione delle loro iniziative di CSR al fine di riuscire a massimizzare i propri benefici derivanti da tali attività. In effetti, numerosi studi hanno evidenziato che la scarsa conoscenza delle attività di CSR da parte degli *stakeholder* e le attribuzioni sfavorevoli alle predette iniziative delle aziende costituiscono gli ostacoli maggiori per la massimizzazione dei benefici aziendali. Per tale motivo, al fine di costruire o rafforzare la *Brand Reputation* di un marchio ed evitare, così, sentimenti di scetticismo nei confronti dello stesso, si è prospettato quale strumento necessario per combattere le criticità sopracitate, l'elemento della narrazione, ovvero lo *storytelling*. Le narrazioni, infatti, possono essere utilizzate

per trasmettere più chiaramente le iniziative di RSI delle imprese a tutti i loro *stakeholder*, in quanto possono suscitare risposte emotive e cognitive uniche da parte degli stessi e perciò aumentare la fiducia nel brand. (Gill, R., 2015) La fiducia nel marchio è molto ricercata dalle organizzazioni e perciò nello studio si ritiene che un messaggio di *storytelling* della CSR possa avere un impatto positivo sulla percezione della *brand trust* dei clienti, e che quindi un messaggio di tipo narrativo insieme ad un alto livello di congruenza del messaggio di RSI dell'azienda determinano una maggior fiducia da parte dei consumatori e quindi una più elevata propensione all'acquisto.

Sono state condotte, peraltro, poche ricerche sull'analisi dell'effetto della congruenza della CSR e sull'impatto riguardo alla performance aziendale, specialmente nel contesto del settore del lusso.

Lo scopo di tale studio è stato, dunque, quello di indagare gli effetti che i livelli di congruenza (Alto vs Basso) tra le iniziative di CSR e le attività di un'azienda hanno sui comportamenti d'acquisto dei consumatori e di come la fiducia nel marchio faccia da mediatore tra queste due variabili. Abbiamo, inoltre, esaminato il ruolo moderatore della tipologia di messaggio utilizzato per le attività di CSR (Narrativo vs Informativo) e di come esso influisce sulla fiducia dei consumatori, in modo da incrementare le ricerche sulla Responsabilità Sociale d'Impresa e fornire suggerimenti pratici per lo sviluppo di adeguate strategie di CSR.

Per fornire un'adeguata contestualizzazione a questo progetto di tesi, si è provveduto a suddividerlo in quattro capitoli: nel primo, troviamo una premessa introduttiva sul tema della *Corporate Social Responsibility* e della sua evoluzione nel tempo, di seguito, viene affrontata una revisione concettuale sull'importanza della Responsabilità Sociale d'Impresa e della sua comunicazione nel settore del lusso, nel terzo capitolo sono state sviluppate le ipotesi e il metodo di ricerca utilizzato, nonché valutati i risultati della verifica delle medesime ipotesi, mentre l'ultimo capitolo approfondisce le implicazioni e le possibili conclusioni da esso derivanti, compresi i limiti e i suggerimenti per le future ricerche.

Capitolo 1: Introduzione alla Corporate Social Responsibility

1.1 Corporate Social Responsibility: Origine e Concetti

Il concetto di *Corporate Social Responsibility* comincia ad emettere i suoi primi flebili vagiti in America, fin dai primi anni del secolo scorso, dove fioriscono alcune teorie economiche che riconoscono ai manager aziendali dei vincoli sociali che oltrepassano la singola creazione di utilità economica.

Si tratta, però, solo di un primo timido approccio alla vera concezione di CSR perché in tali contesti si fa riferimento più alle responsabilità personali del dirigente che non a quelle fondamentali dell'impresa.

A partire dagli anni '50 invece, sempre in America, lo studioso Howard Bowen (2013) introduce nella scienza aziendale la nozione di CSR specificando che essa consiste “*negli obblighi degli uomini d'affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni o seguire quelle linee di azioni auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società*”¹.

Per Bowen, di fatto, un'azienda che vuole definirsi socialmente responsabile non deve limitarsi a ridistribuire esclusivamente i propri utili alla platea dei suoi azionisti ma, al contrario dovrà utilizzare ogni strumento affinché l'assetto sociale al quale partecipa possa svilupparsi migliorando l'efficienza del sistema, generando benessere per i cittadini e consentendo a nuovi soggetti di accedere al circuito mercantile.

L'economista Keith Davis, negli anni sessanta, afferma che esiste un'intima relazione tra potere e responsabilità sociale, sostenendo che qualora un'impresa non operi in maniera socialmente responsabile, con il passare del tempo tenderà a perdere il proprio potere².

In evidente contrasto con le sopra descritte ipotesi troviamo, invece, lo studioso Milton Friedman il quale afferma che “*le responsabilità sociali, qualora risultino contrastanti con le regole mercantili che impongono, quale scopo primario, la realizzazione di cospicui utili e dividendi, non possano essere mai assunte dall'impresa*”³.

L'economista sostiene, inoltre, che si possa parlare di management “sovversivo” quando esso distoglie il proprio sguardo dalla sola e concreta responsabilità sociale facente capo all'impresa ossia quella di rendere massimi i profitti e, al tempo stesso, garantire ai propri azionisti un proficuo ritorno del loro investimento.

¹ Bowen, H. R. (2013). “*Social responsibilities of the businessman*”. University of Iowa Press.

² Davis, Keith. "Can business afford to ignore social responsibilities?" *California management review* 2.3 (1960): 70-76.

³ Friedman, Milton. "The social responsibility of business is to increase its profits." *Corporate ethics and corporate governance*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2007. 173-178.

A metà degli anni '80, lo studioso R. E. Freeman, allarga e modifica la prospettiva di CSR affermando che i vincoli rigorosamente finanziari o quelli di utilizzo di servizi, risultano non essere gli unici che un'organizzazione aziendale deve curare.

Con la "Teoria degli Stakeholder", Freeman determina l'influenza e il coinvolgimento di diversi attori nonché la nozione di teoria allargata.

Si tratta, nonostante precedenti studi di management su tale argomento, della prima teoria organica secondo la quale i portatori di interessi primari *"sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative chiave. In senso più ampio, tuttavia, stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti di mercato, sindacati e stampa, sono tutti considerabili degli stakeholder"*⁴.

Agli inizi degli anni '90 e più precisamente nel 1991, il professore Archie B. Carroll pubblica il libro *"The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders"*, in esso lo studioso suddivide la nozione di responsabilità sociale in quattro livelli gerarchici, ovvero: economico, legale, etico e filantropico. Si tratta di un testo fondamentale per la dottrina successiva che ancora oggi viene considerato come la base dalla quale partire sul tema della *Corporate Social Responsibility* e, per questo motivo, si è ritenuto importante dedicare uno specifico paragrafo alla sua opera.

Nel breve *excursus* storico sin qui effettuato appare evidente che, mentre nel pensiero della dottrina economica-commerciale nordamericana esiste, da circa un secolo, la tematica della CSR, con annessa la *summa* delle evoluzioni concettuali, nel vecchio continente la nozione di CSR incomincia a palesarsi concretamente solo alla fine degli anni '90 del secolo scorso.

Difatti, i primi germi teorici riguardo la *Corporate Social Responsibility* nel vecchio continente si possono riscontrare nell'atto programmatico del Consiglio Europeo denominato "Strategia di Lisbona" (2000) dai più considerato come la base di partenza europea della CSR.

Nel documento citato il Consiglio Europeo, accogliendo i suggerimenti contenuti nel *"Livre Blanc"*, elaborato dal Presidente Delors della *European Commission*, spinge l'Unione a divenire *"l'economia della conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, modello per una crescita economica"*

⁴ Freeman, R. Edward. *"Strategic management: A stakeholder approach"*. Cambridge university press, 2010.

sostenibile, accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale"⁵.

Nella seconda metà dell'anno 2001 viene pubblicato il volume *"Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"* (cd. Libro Verde). Con tale documento la UE intraprende un approfondito confronto riguardo la RSI avente per scopo quello di definirne una concezione comune. Nel documento sopracitato, finalmente, viene esposta una iniziale descrizione del concetto di CSR, ossia: *"integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"*⁶.

Nello stesso documento vengono identificati anche i campi di applicazione della CSR: quelli relativi alla dimensione interna dell'azienda (dalla gestione dei collaboratori a quella relativa all'incolumità sul lavoro) e quelli esterni all'impresa (contatti con i produttori e la collettività, i rapporti con i clienti, etc.). Il Libro Verde evidenzia anche i vantaggi competitivi derivanti dalla CSR: un ambiente di lavoro più produttivo, la fidelizzazione di dipendenti e consumatori, una migliore reputazione, etc.) Cinque anni dopo, la Commissione EU recepisce, un altro Documento che promuove l'*"Alleanza europea per la responsabilità sociale delle imprese"* al fine di impegnare i capitali e le energie delle aziende della UE per trasformare l'Unione in un modello di riferimento per quanto riguarda la RSI. Il documento segnala anche quali possano essere i settori principali sui quali le aziende si dovranno focalizzare: *"innovazione, creazione di competenze, pari opportunità, salute e sicurezza, tutela ambientale, coinvolgimento degli stakeholder, governance, trasparenza e cooperazione ed alleanza tra le imprese"*⁷.

Con un nuovo documento (2011), infine, la Commissione accoglie una ulteriore riformulazione relativa al tema della *Corporate Social Responsibility*. In particolare, viene adottata una più attuale enunciazione di RSI, ovvero: *"la CSR è la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società"*⁸.

Ci troviamo, pertanto, di fronte ad una nuova visione assolutamente rilevante nella nozione di CSR perché con la sopra citata *Comunicazione* si trasferisce l'interesse dall'aspetto tattico (concepire singoli progetti all'interno dell'azienda) a quello strategico dove i molteplici impegni di

⁵ Delors, J. "Libro Bianco Crescita e competitività, occupazione: le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo", 1993.

⁶ Europea, C. "Libro Verde-promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", 2001.

⁷ Europea, C. Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio e al Comitato Economico e Sociale Europeo. *"Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese"*, COM, 136, 2006.

⁸ Europea, C. (2011). "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese". *Tratto il giorno*, 5(07), 2015.

un'organizzazione mercantile appaiono stabilmente interconnessi e dove solo una visione d'insieme è in grado di dirigere e rendicontare gli impatti provocati dall'attività di un'impresa sulla società.

Seguendo l'impostazione contenuta nella *Comunicazione* EU, possiamo, quindi, sostenere che oggi, nel nostro Paese ed in Europa, la pratica di governo aziendale, intesa come CSR, comprenda tutti quegli interventi utili a combinare il profitto dell'impresa con una specifica attenzione all'ambiente e al sociale.

Le motivazioni che hanno spinto gli studiosi e i nostri legislatori a rivedere il ruolo e l'importanza sociale dell'attività di un'impresa, passando dalla teoria della massimizzazione del profitto a quella del valore condiviso, ha numerose spiegazioni.

Negli ultimi trenta anni, infatti, sono emerse una concatenazione di problematiche umane e ambientali causate, principalmente, dal massiccio sfruttamento e dall'inquinamento delle risorse antropiche e naturali, che hanno comportato una significativa evoluzione nel modo di vivere e di consumare degli esseri umani.

In tale contesto si è andata, man mano, confermando una rinnovata rappresentazione della funzione dell'azienda con una maggiore e differente identificazione di responsabilità che essa ha nei confronti della società nella quale agisce. Si tratta, quindi, di una funzione differente che prevede un ruolo sociale della stessa, finalizzato alla creazione di valore, per fini non esclusivamente economici, poiché le urgenze e le necessità umane, che l'azienda si ripromette di esaudire, oltrepassano questo singolo aspetto.

La concretizzazione dei principi contenuti nella *Corporate Social Responsibility* si è rivelata, negli ultimi anni, strategica per le aziende perché, oltre ad originare miglioramenti e benefici per l'ambiente e le persone, attraverso una gestione imprenditoriale più etica e corretta, ha consentito di assicurare importanti vantaggi all'azienda stessa.

Gestire con efficacia le proprie risorse, riducendo l'impatto ambientale e migliorando le condizioni lavorative dei propri dipendenti incrementa l'immagine e la reputazione dell'impresa. Attraverso adeguate campagne di comunicazione l'azienda può rendere noto ai clienti il proprio interesse verso temi, oggi particolarmente sensibili, quali il rispetto ambientale e lo sviluppo sostenibile, ottenendo in questo modo notevoli risultati in termini di fidelizzazione e di incremento nelle vendite.

A ciò si aggiunga che le iniziative svolte a favore dei propri dipendenti concorrono ad un maggiore coinvolgimento dei lavoratori nel "*core business*" aziendale e ad un progressivo miglioramento della produttività dell'impresa stessa.

Come precedentemente accennato, la *Corporate Social Responsibility* presenta, quindi, una duplicità dimensionale: una *interna*, costituita dalla gestione dei dipendenti, del loro benessere e della loro incolumità lavorativa, della pianificazione dell'attività, etc., e un'altra *esterna* che comprende,

invece, le comunità e le istituzioni locali ove l'azienda opera, i fornitori, i partner economici, i clienti, l'osservanza delle norme che tutelano gli essere umani nell'intera catena di produzione, le tematiche dell'ambiente, etc.

L'area di *responsabilità interna* riguarda tutte le azioni connesse all'attività svolta dall'impresa che influiscono sulla strategia aziendale. *In primis*, risulta necessario garantire un ambiente di lavoro salubre e gradevole per i propri dipendenti, nonché fornire ai lavoratori tutte le informazioni necessarie per lo svolgimento della loro attività (quali ad esempio: le gerarchie aziendali, le opportunità di crescita professionale, la giusta retribuzione, etc.) Appare, poi, essenziale interagire, in maniera costruttiva, con le rappresentanze sindacali in modo da poter gestire ogni situazione, potenzialmente conflittuale, in maniera efficiente.

All'area di *responsabilità esterna* appartengono, invece, tutte le azioni promosse da un'azienda che riverberano effetti significativi sulla società e sull'ambiente. Tra le attività *esterne* necessarie segnaliamo sicuramente quella della comunicazione. Le informazioni fornite dall'azienda devono essere sempre chiare, oneste e corrette, sia in relazione alla composizione del prodotto e alla sua preparazione, sia sulla sua origine o provenienza. Per di più, è fondamentale avere una gestione responsabile nella catena di approvvigionamento delle materie, perché stipulare contratti o cooperare con partner commerciali discutibili (finanziariamente o moralmente) possono introdurre pericolosi elementi di sfiducia del cliente nei confronti della azienda stessa. Infine, troviamo le necessità operative che l'azienda deve avere nei riguardi dei territori (comuni, città, istituzioni, comitati cittadini, etc.) ove l'impresa e/o i suoi stabilimenti svolgono la loro attività produttiva.

Ogni azione dell'impresa non deve, in alcun modo, influire negativamente sul modo di vivere dei residenti locali. Inquinamento acustico, atmosferico o delle falde acquifere, danneggiamento della flora e della fauna locale, rappresentano, oltre che azioni penalmente rilevanti, un grave nocumento che sfigura irrimediabilmente l'immagine di un'azienda.

Le considerazioni sin qui esposte sembrano trovare una loro conferma nel fatto che, ormai, tutte le imprese primarie hanno incominciato ad adottare misure di bilancio sociale e per l'ambiente.

Gli istituti di credito, gli analisti finanziari e gli stakeholder (in senso ampio) per valutare la credibilità e la solidità di un'impresa non si accontentano più di utilizzare una logica imperniata esclusivamente sul valore economico dell'azienda, adottando, al contrario, i principi contenuti nella teoria di John Elkington che, nel 1994, coniò l'espressione "*Triple bottom line*"⁹.

Per TBL si intende un modello di contabilità che ingloba tre livelli di prestazioni di un'azienda: economica, sociale e dell'ambiente. Attraverso questa metodologia il valore di un'impresa non è più

⁹ Elkington, John. "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development." *California management review* 36.2, 1

impennato esclusivamente sulla sua capacità finanziaria, ovvero il criterio *del “One bottom line”* (ultima riga del conto economico) ove vengono evidenziati gli utili prodotti, ad una “*TBL*”, dove rendicontare, l’effettiva esecuzione dei propri impegni di impresa nei riguardi delle parti interessate circa la *economic, social and environmental sustainability*.

La *Triple Bottom line*, utilizzata nel campo del bilancio sociale/aziendale, da le opportune informazioni, sia riguardo al bilancio in senso stretto, sia sulla solidità globale dei beni sociali prodotti, consentendo, così, ai terzi interessati, di misurare il benessere creato e i benefici ripartiti da un’azienda.

1.2 La Piramide di Carroll

Dopo aver descritto l'evoluzione e lo sviluppo della CSR nel corso del tempo, risulta fondamentale focalizzarsi sul pensiero di un autore in particolare, che ha arricchito la definizione di *Corporate Social Responsibility*.

L'autore in questione è Archie B. Carroll che con i suoi numerosi studi, tra questi "*The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholder*" (1991), è riuscito ad implementare il pensiero sulla RSI passando dalla valutazione di semplice profitto, ad un'opportunità di differenziazione per le aziende e per i suoi manager.

Lo scopo dell'autore è stato quello di rappresentare la RSI così da poter essere vantaggiosa per i *manager* che hanno la necessità sia di conciliare gli obblighi verso i loro *shareholders*, che quelli verso gli altri *stakeholders* che rivendicano una legittimità.

La svolta inizia nel 1979 quando A. B. Carroll, ha proposto una prima definizione divisa in quattro parti della RSI:

*"La responsabilità sociale di un business comprende le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un dato momento"*¹⁰.

La sua argomentazione si basava sulla necessità per i manager e per le aziende di avere chiari tre punti in modo da poter realizzare un efficace progetto di CSR, ovvero:

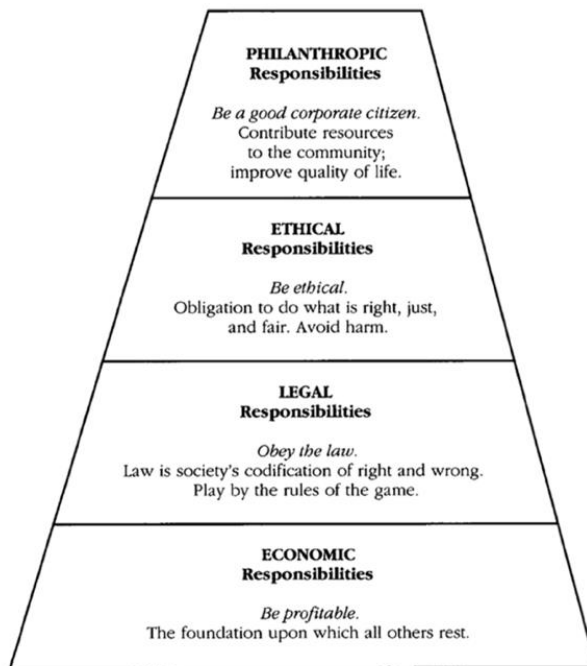
1. Definire ciò che comunica la *Corporate Social Responsibility*, tale da poterla distinguere rispetto a quella delle altre aziende
2. Delineare una lista dei settori nei quali la CSR si può manifestare (come, per esempio, in campo ambientale, della discriminazione o della sicurezza) e quindi verso quali *stakeholders* si riflette una determinata responsabilità
3. Attuare una strategia necessaria per affrontare determinate questioni

La prima definizione di Carroll include anche la Responsabilità Economica, questo perché nella sua concezione la componente economica viene percepita come qualcosa che il *business* fa anche per la propria società, ovvero come qualcosa che l'azienda compie *per gli altri* e non esclusivamente *per sé stessa*.

Successivamente, la definizione di CSR, che comprende le responsabilità economiche, legali, etiche e discrezionali/filantropiche, viene rappresentata dall'autore attraverso una struttura denominata '*Piramide della CRS*' nella quale la componente economica rappresenta il fondamento del complesso di elementi.

¹⁰ Carroll, Archie B. "A three-dimensional conceptual model of corporate performance." *Academy of management review* 4.4 (1979): 497-505.

Figura 1: Piramide della CSR



Fonte: Carroll, Archie B. "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders." *Business horizons* (1991).

Nella “struttura piramidale” di A. Carroll, le quattro tipologie di responsabilità che la compongono offrono una visione globale secondo cui è organizzata la CSR.

I principali elementi contenuti nella piramide non si elidono tra di loro e non rappresentano una mera continuità, essendoci, da una parte, la responsabilità economica (la quale fornirebbe una definizione della CSR circoscritta unicamente alla produzione di un profitto finanziario per gli *shareholder*) e dall’altro lato le rimanenti responsabilità sociali; al contrario l’ordine della struttura viene sviluppato dal teorico in termini d’importanza e di interconnessione tra gli elementi.

Infatti, l’autore afferma che “*la RSI per venire accettata da un uomo di business ‘coscienzioso’, dovrebbe essere inquadrata in modo tale da abbracciare l’intera gamma di responsabilità aziendali elencate nella piramide*”¹¹.

Le Responsabilità Economiche si trovano al livello inferiore della Piramide.

¹¹ Carroll, Archie B. "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders." *Business horizons* 34.4 (1991): 39-48.

Come afferma S. Gallinaro (2012), “*L’impresa è un’organizzazione che deve produrre profitti, questa resta la fondamentale responsabilità dell’impresa nei confronti della società*”¹².

Infatti, storicamente, le imprese sono state create per essere delle entità economiche progettate per offrire prodotti tangibili e/o intangibili alla comunità in generale. Il motivo del vantaggio economico è stato stabilito come l’incentivo principale per l’imprenditorialità.

Secondo l’autore, il ruolo principale dell’organizzazione aziendale è quello di produrre prodotti di valore che i consumatori desiderano e di cui hanno bisogno, al fine di ottenere un profitto accettabile, lungo tutto il processo.

Nonostante il livello piramidale del profitto possa sembrare in contrasto con gli altri livelli dell’organizzazione della CSR, il medesimo corrisponde al fondamento della struttura, in quanto la ricchezza che viene creata a favore degli azionisti assicura la crescita dei livelli occupazionali della società e, di conseguenza, il benessere sociale.

Per tale motivo, Carroll pone come pilastro della sua piramide le Responsabilità economiche dell’impresa, dato che la totalità delle altre responsabilità aziendali si basano su di essa e perciò senza di essa le responsabilità rimanenti diverrebbero considerazioni irrilevanti.

In seguito, al secondo livello si posizionano le Responsabilità Legali. In effetti, secondo l’autore, la collettività non richiede alle imprese di produrre esclusivamente secondo il motivo del profitto; ma si aspetta, inoltre, che riescano a farlo osservando scrupolosamente i principi e le regole emanate dal Legislatore. Perciò, la società si augura che le aziende attuino le loro finalità economiche internamente allo scenario della liceità.

Carroll (1991) afferma nel suo saggio che “*le responsabilità legali riflettono una visione di ‘etica codificata’, ovvero che ogni pratica commerciale incarna le nozioni di base di operazioni corrette stabilite dalla legge*”¹³.

Infine, queste responsabilità sono rappresentate dall’autore come lo strato successivo che compone la piramide, principalmente per cogliere la loro evoluzione temporale, ma vengono anche ritenute da questo come “interdipendenti” con le altre responsabilità di tipo economico, dato che entrambe risultano essere i principi essenziali della libera concorrenza tra imprese e, per tale motivo, indispensabili.

Le Responsabilità Etiche sono state disposte, dall’autore A. B. Carroll, al terzo livello dell’organizzazione. Benché le responsabilità fin qui elencate incarnino ampiamente i concetti di equità e di giustizia, le responsabilità di tipo etico vengono riportate da Carroll in quanto racchiudono

¹² Gallinaro, Silvana. "Dalla corporate social responsibility alla corporate political accountability." (2012): 1-23.

¹³ Carroll, Archie B. "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders." *Business horizons* 34.4 (1991): 39-48.

tutte quelle tipologie di pratiche che vengono percepite come moralmente auspicabili o, al contrario, ripudiate dal vivere civile, anche se non esplicitamente codificate e prescritte dalla Legge.

Secondo Carroll (1991), questa tipologia di responsabilità rappresenta l'insieme di quei principi morali che possono rispecchiare un'inquietudine per i "portatori di interesse primari", i quali ritengono tali responsabilità adeguate a rispettare e a salvaguardare i propri diritti etici.

In effetti, l'evoluzione della morale o dei valori della società anticipa la creazione delle norme, dato che corrisponde alla forza motrice dietro la creazione stessa di leggi o regolamenti.

Sul fondamento di questa interpretazione, si può far riferimento ai movimenti quali quello per la difesa ambientale, per i diritti inviolabili delle persone e per i consumatori che riflettono delle alterazioni fondamentali nei valori della società e quindi possono essere intesi come dei "campanelli etici" precursori di una successiva trasformazione legislativa.

Perciò, le sopra descritte responsabilità rappresentano la volontà da parte del *business* di abbracciare gli ultimi valori nascenti e le future leggi che la collettività desidera vedere applicate, anche se detti valori e disposizioni possono rivelare uno standard di performance più alto rispetto a quello effettivamente richiesto dalla legge in vigore.

All'interno delle responsabilità etiche, ritroviamo altresì, anche i maggiori concetti morali della scienza etica che influenzano ogni livello implicito della medesima prestazione. Tra questi principi possiamo rintracciare la giustizia, i diritti e l'utilitarismo.

In conclusione, l'eticità risulta essere una componente legittima della CSR e anche se raffigurata come il terzo strato della piramide della CSR, deve, comunque, intendersi come se fosse in costante interazione dinamica con la superiore categoria della responsabilità legale. Questa interconnessione, spinge, da un lato, la categoria della responsabilità legale ad espandersi progressivamente, e dall'altro pone aspettative sempre più alte da parte degli *stakeholder* verso gli imprenditori, anche a livelli superiori rispetto a quanto richiesto dal diritto.

Infine, le *Philanthropic Responsibilities* chiudono la struttura per importanza. La responsabilità filantropica rappresenta quella incombenza che non risulta attesa dalla società, ma appare da essa ben gradita. Secondo Carroll, infatti, la filantropia racchiude l'insieme di tutte quelle azioni che le compagnie attuano in risposta all'aspettativa della società, ossia tipiche attività svolte a favore della comunità da coloro che vengono definiti dei "buoni cittadini".

Questa definizione, perciò, comprende l'impegnarsi attivamente, da parte delle aziende, in programmi di *welfare* per promuovere il benessere umano.

La discrepanza tra quest'ultima e le responsabilità etiche si ritrova nel fatto che le prime non sono attese in senso etico o morale da parte della società. In effetti, la società si aspetta che le aziende prendano parte ad iniziative e piani con scopi umanitari, senza però etichettarle come 'non etiche' in

caso non forniscano il livello desiderato. In questo senso, la responsabilità filantropica per le aziende è più discrezionale e volontaria. Una delle ragioni per cui l'autore sottolinea la distinzione tra responsabilità filantropiche ed etiche concerne il fatto che alcune aziende ritengono di essere socialmente responsabili, unicamente se si comportano da "buoni cittadini" nei confronti della società. L'essere esclusivamente dei "buoni cittadini", però, secondo il teorico non corrisponde all'essere socialmente responsabili, in quanto gli elementi precedentemente elencati non vengono osservati. Quindi, attraverso questa distinzione, si può cogliere il punto centrale della struttura di Carroll, ovvero che la CSR implica le contribuzioni filantropiche ma non contiene, al suo interno, unicamente queste. Inoltre, la responsabilità filantropica diventa rilevante, specialmente, quando correlata con le altre componenti della Piramide.

La responsabilità economica è alla base della struttura delle responsabilità ma, ciò nonostante, ci si aspetta che il *management* obbedisca anche alla legge, che invece corrisponde alla codificazione da parte della società di ciò che viene ritenuto un comportamento accettabile o inaccettabile. Inoltre, il *business* deve essere etico e, in quanto tale, ha il dovere di operare in modo onesto e corretto, e deve provare a non danneggiare le parti coinvolte (dipendenti, consumatori, ambiente, etc.). Infine, è fondamentale che il *business* sia un "buon cittadino". Quest'ultima esigenza è compresa nella responsabilità filantropica, che ritiene il *business* debba contribuire con risorse finanziarie e umane a favore della comunità e che partecipi a migliorare le condizioni sociali.

Sommariamente, la Piramide della CSR comprende componenti distinte, che però, prese nel loro insieme formano il tutto. Infatti, le medesime sono state illustrate dall'autore come concetti separati per scopi di confronto, però queste non si eliminano in modo vicendevole e, inoltre, non vengono intese per creare un'opposizione tra le responsabilità economiche di un'azienda e le sue altre responsabilità.

Nel contempo, una visione disarticolata degli elementi identificati da Carroll nella Piramide, consente ai manager di comprendere che le diverse tipologie di responsabilità sono in una tensione costante ma dinamica tra loro.

In effetti, le tensioni maggiori avvengono tra la responsabilità economica e quella legale o tra responsabilità economica e quella etica o tra responsabilità economica e quella filantropica.

Tradizionalmente, questo conflitto viene interpretato come uno scontro tra la "preoccupazione per i profitti" di un'azienda *versus* la "preoccupazione per la società", semplificando eccessivamente il tutto.

Al contrario, come afferma il teorico Carroll (1991), una giusta visione della Corporate Social Responsibility identificerebbe tali tensioni quale risultato di meccanismi organizzativi complessi, mentre essa dovrebbe focalizzare la propria attenzione sulla totalità della Piramide in modo che le

imprese siano in grado di assumere provvedimenti, comportamenti e progetti tali da soddisfare contestualmente l'insieme degli elementi contenuti nella Piramide.

Come già accennato nel precedente paragrafo, le teorie dell'economia classica si basa su un principio secondo cui il *management* ha un'unica responsabilità, ovvero quella di massimizzare i profitti dei suoi proprietari o azionisti e, perciò, questa serie di responsabilità identificate da Carroll potrebbero apparire fin troppo ampie.

Abbiamo già sottolineato che tra i maggiori sostenitori di questa visione troviamo l'economista M. Friedman che, sui temi riguardanti la società, ha costantemente asserito che gli stessi non sono una preoccupazione dei *businessmen*, in quanto essi dovrebbero essere risolti da parte del sistema del libero mercato. La visione dell'economista statunitense viene ridimensionata, tuttavia, quando si considera la sua dichiarazione nella totalità del suo pensiero.

In effetti, Friedman ha affermato che *"il management ha, quale unico dovere quello di fare più soldi possibile, in conformità alle regole di base imposte dalla società, ovvero di quelle regole derivanti dalla legge o incarnate dal costume etico"*¹⁴.

Solitamente, ci si focalizza solo sulla prima parte della citazione dell'economista, trascurando la seconda. Prendendo, invece, in considerazione l'interezza della sua citazione appare evidente che gli elementi quali i profitti, la conformità alla legge e il costume etico rispecchiano ben tre delle quattro componenti della piramide della CSR ossia, quella economica, legale ed etica e tralasciando solo la componente filantropica che l'autore nella sua visione rifiuta.

¹⁴ Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits*. New York Times, 122-126.

1.2.1 I limiti della Piramide di Carroll

Sebbene Archie B. Carroll abbia ampliato in modo significativo la definizione di CSR, grazie alla sua struttura piramidale che includeva una gamma più vasta di obblighi sociali da parte del *business*, la stessa, con il tempo, è stata riesaminata da diversi autori che hanno riscontrato delle limitazioni e individuato una proposta alternativa al fine di teorizzare la RSI.

Lo stesso Carroll, insieme a Mark S. Schwartz, hanno rilevato tre problematiche relative alla Piramide illustrata precedentemente:

- 1) La struttura piramidale utilizzata per descrivere le relazioni tra le quattro componenti del modello
- 2) L'elemento della Filantropia come componente separata nel modello
- 3) Lo sviluppo teorico non esaustivo dei domini economico, legale ed etico

Basandosi su tali elementi fuorvianti, i teorici Schwartz e lo stesso Carroll, hanno discusso e giustificato la loro prospettiva, sviluppando una versione alternativa a tre domini alla piramide.¹⁵ Esaminiamo ora, più nel dettaglio, le diverse problematiche evidenziate dagli studiosi che ci permetteranno di cogliere più agevolmente il modello sostitutivo proposto. La prima questione riguarda la struttura *a piramide* che è risultata, in un secondo tempo, come confusa o inadeguata per la rappresentazione di alcuni aspetti fondamentali. In effetti, il quadro piramidale potrebbe, per taluni, suggerire una gerarchia dei domini della CSR. La sua disposizione, ovvero la responsabilità al vertice della struttura, nonché quella filantropica, può far intendere che essa è la responsabilità più importante o maggiormente apprezzata dalla società e che quindi dovrebbe essere perseguita da tutte le aziende, al contrario, il dominio economico posizionato alla base della piramide risulta come il dominio CSR meno considerato. Una visione di antitesi, non corrisponderebbe in alcun modo alla prospettiva delle priorità della CSR che Carroll intendeva, in quanto egli stabilisce che i domini economico e legale sono i principali mentre le responsabilità filantropiche sono considerate meno rilevanti degli altri tre domini, e quindi, per tale motivo, la non corrispondenza tra le priorità e la struttura potrebbe risultare fuorviante. Inoltre, la disposizione piramidale non rispecchia a pieno la natura sovrapposta dei domini della CSR. Carroll nel suo modello originale utilizza delle linee tratteggiate che separano i domini ma che non catturano completamente la natura non mutualmente esclusiva dei domini, né denota due dei punti critici di tensione tra loro, ovvero la tensione tra il dominio economico e quello etico e la tensione tra il dominio economico e filantropico.

¹⁵ Schwartz, Mark S., and Archie B. Carroll. "Corporate social responsibility: A three-domain approach." *Business ethics quarterly* 13.4 (2003): 503-530.

Il secondo elemento di revisione riguarda la componente filantropica che viene delineata dall'autore come elemento distinto rispetto agli altri e che quindi risulterebbe come non necessaria. Infatti, diversi studiosi concordano sul fatto che la filantropia non può essere valutata come una responsabilità in sé¹⁶. In tal senso, l'elemento filantropico non viene considerato quale un obbligo sociale o un impegno per il *business*, al contrario corrisponde semplicemente a qualcosa di desiderato o che trascende ciò che viene imposto o preteso dal dovere. Per tale motivo, la nuova struttura delineata da Carroll, accorpa tale categoria alle responsabilità etiche e/o economiche. Le ragioni di questa decisione dipendono, innanzitutto, dal fatto che, talvolta, appare complesso differenziare le iniziative di tipo "filantropico" da quelle di tipo "etico", e per di più, le iniziative di tipo filantropico potrebbero semplicemente basarsi su interessi economici. Teoricamente, i principi morali dell'utilitarismo possono giustificare molte attività filantropiche, come le donazioni benefiche o la realizzazione di asili nido aziendali, etc. Gli autori Shaw e Post (1993) hanno affermato nella loro ricerca che *"la regola dell'utilitarismo convalidi il pensiero secondo il quale la filantropia aziendale rappresenta uno strumento per conformarsi ad una 'regola' di massimizzazioni del public welfare"*¹⁷. Per di più, Carroll sostiene che l'essenza delle attività filantropiche è di *"non essere pretese dalle aziende in senso etico"*¹⁸, questa affermazione mette in risalto la problematica di quando un'iniziativa può essere ritenuta come "etica" oppure di tipo "filantropico". Ci si potrebbe domandare se, ad esempio, la contribuzione di una società verso un'organizzazione caritatevole rappresenti un'attività etica (quindi, sul fondamento delle spiegazioni dell'autore, un'attività che la comunità si aspetta), o un'iniziativa di tipo filantropico, (ovvero che la comunità desidera)?

Secondo lo studio di Carroll, la maggioranza delle aziende effettua delle donazioni a organizzazioni caritatevoli e, inoltre, la maggioranza dei cittadini ha delle aspettative nei riguardi delle imprese ovvero che queste realizzino tale tipologia di beneficenza.¹⁹ Per tale motivo, appare evidente che la comunità in generale, al presente, prevede delle contribuzioni filantropiche sviluppate dalle *companies* nei loro confronti.

¹⁶ Stone, Christopher D. *"Where The Law Ends"*, New York: Harper and Row Publishers (1975)

¹⁷ Shaw, Bill, and Frederick R. Post. "A moral basis for corporate philanthropy." *Journal of Business Ethics* 12.10 (1993): 745-751.

¹⁸ Carroll Archie, B., and Ann K. Buchholtz. "Business and society: ethics and stakeholder management." *Ohio: College Division South* (1993).

¹⁹ Carroll Archie, B., and Ann K. Buchholtz. "Business and society: ethics and stakeholder management." *Ohio: College Division South* (1993).

Nello studio in questione, però, l'esempio principale di attività filantropica rientra nel dominio etico e non necessita una distinzione in un dominio filantropico a sé, come ritenuto nella struttura piramidale di Carroll.

Nonostante ciò risulta possibile fare una distinzione teorica tra attività etiche e filantropiche, rimane problematica la questione se tale distinzione possa essere applicata anche dai ricercatori empirici del settore.

In conclusione, sebbene molti ricercatori hanno trovato supporto per la componente filantropica, altri ricercatori suggeriscono che il suo uso come componente distinta della CSR potrebbe essere rivalutato.

Come accennato in precedenza, la responsabilità filantropica delle imprese si potrebbe basare primariamente sulle motivazioni economiche²⁰.

Le aziende attraverso le attività caritatevoli, efficaci per aumentare le proprie vendite, potrebbero potenziare la propria immagine o migliorare il morale dei dipendenti, hanno, così, l'opportunità di sostenere il loro *business* nel lungo periodo. In questo caso, agiscono per una motivazione economica, basata sulla loro responsabilità economica, e non secondo un obbligo filantropico.

L'ultima problematica sollevata riguarda lo sviluppo incompleto dei domini economico, legale ed etico. In effetti, un ulteriore limite del modello di Carroll concerne la sua discussione incompleta e la non inclusione di criteri per poter valutare le attività aziendali che rientrano in ciascuno dei domini elencati, in particolar modo per quello legale ed etico. Ciò potrebbe limitare l'utilizzo del medesimo per determinati tipi di studi empirici e per scopi didattici.

Basandosi sulle problematiche fin qui elencate, gli autori hanno sviluppato un modello alternativo "*The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility*"²¹.

Esso è composto dai tre settori di *responsability*, ovvero quello di tipo economico, legale ed etico, questi sono definiti conformemente allo schema a quattro parti di Carroll, con l'unica differenza di aver inglobato la categoria filantropica sotto la categoria etica e/o economica.

Inoltre, i domini sono trattati in modo più esaustivo sia per ciò che ciascuno di essi significa o implica sia in termini di sovrapposizione di categorie.

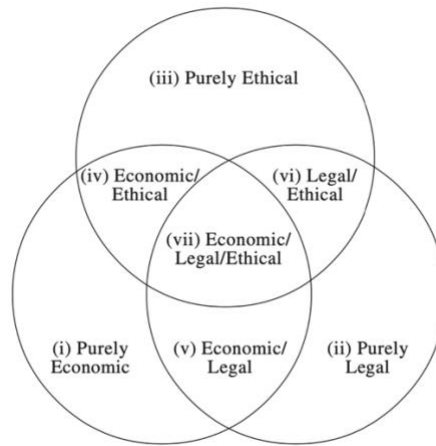
In effetti, l'elemento innovativo del modello è l'utilizzo del **diagramma di Venn** che suggerisce un'uguaglianza di importanza e significatività tra i tre domini della CSR (cioè, economico, legale o etico) ma soprattutto che evidenzia la natura sovrapposta dei settori e conseguentemente l'ideazione

²⁰ Shaw, Bill, and Frederick R. Post. "A moral basis for corporate philanthropy." *Journal of Business Ethics* 12.10 (1993): 745-751.

²¹ Schwartz, Mark S., and Archie B. Carroll. "Corporate social responsibility: A three-domain approach." *Business ethics quarterly* 13.4 (2003): 503-530

delle sette divisioni in cui la Corporate Social Responsibility si può concettualizzare, analizzare e descrivere.

Figura 2: "The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility"



Fonte: Schwartz, Mark S., and Archie B. Carroll. "Corporate social responsibility: A three-domain approach." *Business ethics quarterly* (2003)

L'“*overlap perfetto*” si colloca nel mezzo, dove gli impegni economici, legali ed etici sono contestualmente assolti. Secondo Carroll, questa categoria è conforme alla nozione di “*moral management*” secondo la quale il *management* desidera “*la redditività, ma solo entro i confini dell'obbedienza alla legge e della sensibilità alle norme etiche*”²².

Mentre, gli altri segmenti del modello, puri o sovrapposti, vengono illustrati ed approfonditi dagli studiosi in questione (Schwartz, Carroll, 2003), attraverso esempi reali, in quanto rappresentano, per i *decision makers*, delle situazioni realistiche da poter affrontare nel mondo del business.

²² Carroll, Archie B. "In search of the moral manager." *Business Horizons* 30.2 (1987): 7-15.

1.3 La CSR e il Lusso

La parola *lusso*, che proviene dal latino “*luxus*”, vuole segnalare esagerazione, eccedenza, esuberanza o esibizione di ricchezza finalizzata ad appagare le proprie aspirazioni che si allontanano dalle necessità concrete della vita.

Appare, tuttavia, piuttosto complesso definire in modo univoco il concetto di *lusso*, in quanto assume forme e significati differenti in relazione al contesto, allo spazio e al tempo. Esso ha un carattere polivalente e quindi difficile da ricondurre ad una rappresentazione unica e definitiva.

Il termine “lusso” può assumere sia un’accezione positiva, che traspare dalla radice del termine stesso, ovvero la parola latina “*lux*” che significa “luce” (intesa come magnificenza e sontuosità), che una connotazione negativa, legata ad un’immagine di esagerazione e sregolatezza. Infatti, dalla radice “*lux*” ha origine anche la parola “*luxuria*” che può essere tradotta come “esuberanza, profusione” e anche “vita lasciva e voluttuosa”.

Se si fa riferimento al termine greco “*loxos*”, che viene inteso come spostamento e discostamento dalla normalità, si può evincere, perciò, che il *lusso* veniva considerato nella cultura greca come elemento al di fuori della norma e che comportava uno spostamento sociale per chi ne era in possesso. Secondo Kapferer, il lusso descrive un notevole “*allontanamento dal modo abituale di soddisfare i propri bisogni*”²³.

Una caratteristica del settore del lusso riguarda la sua forte valenza simbolica che spinge il cliente a spendere somme sproporzionate e di molto superiori rispetto al costo medio del gruppo a cui appartiene il bene, il quale non dipende dalla mera somma dei costi di produzione.

L’etimologia, perciò, suggerisce una specie di deviazione e di distorsione nel quale si fondono eccesso e distinzione e descrive un atteggiamento che coinvolge l’entusiasmo per tutto ciò che è fuori dalla normalità.

Con il passare del tempo, il lusso tende a perdere gran parte delle sue connotazioni negative, quali la decadenza e l’estraniamento dalla moralità e nel corso del Novecento, il lusso diventa un termine utilizzato per descrivere “*un prodotto, un’intera industria o semplicemente un oggetto costoso, sinonimo di alta qualità e che ostenta elementi quali l’eleganza e la sontuosità*”²⁴.

L’interpretazione del concetto del lusso ha indubbiamente subito una metamorfosi nel corso del tempo, mutando la forma e il valore nelle diverse epoche storiche ma mantenendo, come precedentemente affermato, sempre salda la sua multidimensionalità, quale concetto sia positivo che negativo, la cui polivalenza racchiude interpretazioni e significati diversi.

²³ Kapferer, Jean-Noël. “*The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*”. Kogan page publishers, (2012).

²⁴ Danziger, Pamela. “*Let them eat cake: Marketing luxury to the masses-as well as the classes*”. Dearborn trade publishing, 2004.

Per quanto riguarda gli economisti, essi hanno preferito concentrarsi sul concetto di elasticità della domanda per descrivere il concetto di lusso. Il principio di base dell'elasticità è che la domanda di alcuni beni, ovvero quelli elastici, può essere fortemente influenzata dalle variazioni di prezzo o reddito, mentre quella degli altri beni, detti anelastici, è relativamente poco influenzata.

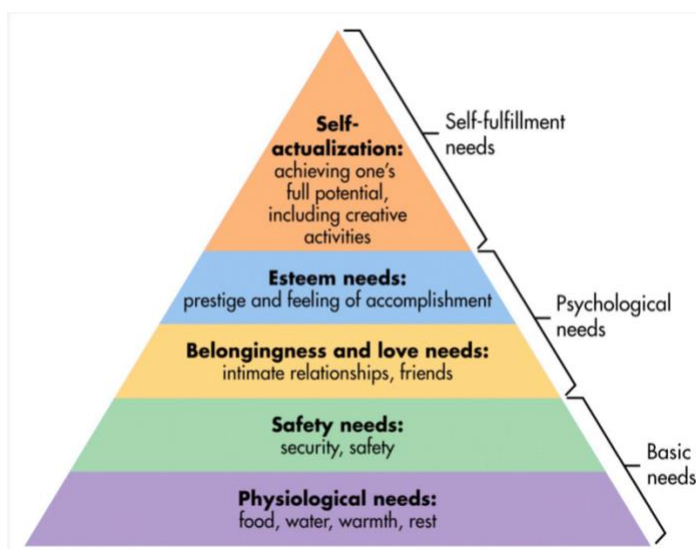
Perciò, in un'ottica economica, l'oggetto di lusso appare definito come *quel bene per cui la domanda aumenta in modo più che proporzionale rispetto all'aumentare del reddito*. Per i beni di lusso, perciò, l'elasticità della domanda al reddito è maggiore di uno, ovvero, per un prodotto di lusso, la proporzione del budget speso per quel bene, o classe di beni, aumenta al crescere del proprio reddito. Questo ragionamento si basa sulla teoria della *curva di Engel*, che mette in relazione il reddito di un individuo e il consumo di un bene. In particolare, il celebre statistico Ernst Engel, ha sviluppato curve di beni diversi e tra queste troviamo quella per i beni di prima necessità, i beni inferiori e i beni ultra-superiori, nonché di lusso. In particolare, nell'ultimo caso, la curva di Engel ha inclinazione positiva e risulta particolarmente elastica.

Seguendo la sua argomentazione secondo la quale l'accrescere del reddito permette all'individuo di aumentare il proprio consumo di beni di lusso, allo stesso modo, la "*Hierarchy of Needs*" teorizzata da Abraham Maslow nel 1945, asserisce che con l'aumento del proprio reddito i consumatori riescono a soddisfare determinati bisogni.

La teoria dei bisogni di Maslow comprende una gerarchia dei bisogni umani che viene rappresentata come una piramide da scalare per raggiungere la realizzazione umana. La piramide è composta da cinque categorie di *needs* che l'uomo possiede, ovvero: "*Physiological needs, Safety needs, Belongingness and love needs, Esteem needs and Self-actualization.*"²⁵ (vedi grafico).

²⁵ McLeod, Saul. "Maslow's hierarchy of needs." *Simply psychology* 1.1-18 (2007).

Figura 3: La Piramide di Maslow



Fonte: <https://www.theschooloflife.com/article/the-importance-of-maslows-pyramid-of-needs/>

Per soddisfare i propri bisogni, l'essere umano parte dalla base della piramide, per salire progressivamente al vertice della medesima.

Il primo livello della gerarchia comprende l'appagamento delle necessità primarie, quali l'appetito, l'arsura, il riposo etc. Se questi bisogni non vengono soddisfatti, rischiano di divenire predominanti per l'essere umano. Il secondo livello consiste nei bisogni di sicurezza, ovvero la ricerca da parte degli individui di assicurarsi stabilità, salute, protezione ed un equilibrio. I punti chiave di questo determinato gruppo di bisogni sono la necessità di protezione sanitaria e la sicurezza economica.

In seguito, i bisogni di appartenenza sono legati ai concetti di amore, affetto e soprattutto accettazione da parte di un gruppo sociale. *“Questo gruppo di needs rappresenta la partecipazione ad una famiglia, a una comunità e a una società in senso più ampio, utile a formare relazioni interpersonali strette e significative”*²⁶. La stima, che rappresenta il quarto livello della piramide, consiste nel bisogno di sentirsi approvato, rispettato e riconosciuto e perciò include la necessità di prestigio e di status, che può essere acquisito solo se si è socialmente accettati dagli altri.

Infine, l'ultimo livello della piramide di Maslow è il bisogno di autorealizzazione che esaudisce il desiderio di realizzare la propria identità e le proprie capacità.

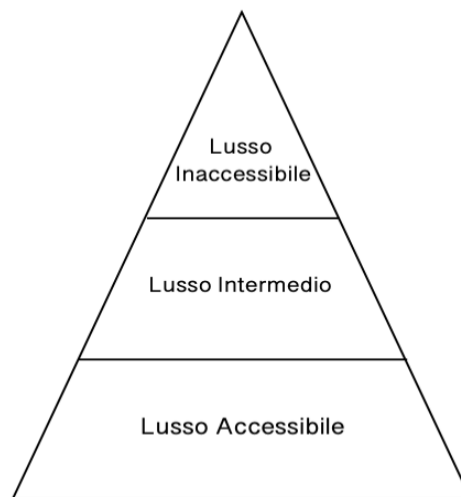
Appare, quindi, evidente rintracciare i beni di lusso nelle categorie (dei bisogni) più elevate, ovvero quelle di stima e di autorealizzazione, in quanto tali beni si fanno portatori di elementi simbolici quali

²⁶ Lutz, Mark A., and Kenneth Lux. *“The challenge of humanistic economics”*. Benjamin-Cummings Publishing Company, (1979).

l'esclusività e il prestigio e, quindi, il loro consumo e utilizzo comporta l'appagamento di tali necessità umane. In effetti, nella società contemporanea, i simbolismi che vengono associati ai beni di lusso sono amplificati anche grazie a strategie di comunicazione adatte ai brand di lusso. In tale modo, attraverso questa comunicazione, i beni materiali di lusso riflettono delle espressioni di valori quali l'esclusività, il prestigio e di conseguenza la stima da parte della società.

Un' ulteriore e più recente classificazione del *lusso* è riconducibile a Danielle Allères (1997) che ha teorizzato la "Piramide del lusso"²⁷.

Figura 4: La Piramide del lusso



Il modello in questione suddivide il mercato del lusso in tre categorie distinte che corrispondono a delle classi sociali differenti.

La prima categoria corrisponde al **lusso inaccessibile**, anche denominato extra-lusso, è caratterizzato da prodotti realizzati su misura, in numero limitato e distribuiti attraverso una rete altamente selettiva. Inoltre, i prezzi di questi beni sono particolarmente elevati. Lo scopo di questi prodotti è, quindi, quello di proiettare il consumatore in una dimensione di eccezionalità ed esclusività insuperabile, offrendo, in tal modo, la realizzazione di desideri riservati a una cerchia ristretta. Il lusso inaccessibile corrisponde, perciò, alla punta della piramide del lusso. Questa classe è associata alle collezioni di "haute couture" e agli oggetti particolarmente preziosi.

In seguito, viene riportato il **lusso intermedio** che corrisponde a quella tipologia di beni che hanno un grado di singolarità inferiore rispetto a quelli inaccessibili; sono prodotti in quantità minori e

²⁷ Allères Danielle, "Luxe.... Stratègies marketing", Ed. Economica, (1997).

distribuiti tramite canali di vendita selezionati. Essi sono venduti a una somma che, sebbene elevata, non si avvicina agli stessi livelli di inaccessibilità della classe superiore sopra descritta.

Infine, il **lusso accessibile** comprende quella tipologia di prodotti che permettono, ad una fetta più ampia di pubblico, di avvicinarsi all'esperienza emotiva dell'acquisto di prodotti di lusso. L'estensione di un marchio di lusso in categorie come la profumeria, l'*eyewear* e la cosmetica è un modo tipico per entrare nel mondo del lusso anche per chi non ha un reddito particolarmente elevato.

Sulla base di quanto sostenuto fino ad ora, possiamo dichiarare che la sfera del "*luxury*", ormai, appare come sostanzialmente allontanata dalla visione di intangibilità e irripetibilità che lo ha contrassegnato sino a quando ha sposato le cause dell'innovazione, del futuro e della sostenibilità.

In effetti, i concetti quali la sostenibilità e l'eticità sono sempre più presenti nel panorama odierno, e in particolare, nel mondo del lusso.

Kapferer (2010) ha osservato, però, che i consumatori trovano i due termini "*lusso*" e "*sostenibile*" contraddittori. Infatti, il lusso, come precedentemente affermato, tende ad essere associato all'edonismo e al prestigio, mentre la sostenibilità è fortemente correlata all'etica e alla moderazione²⁸.

D'altro canto Amatulli et al. (2017) asseriscono che sostenibilità e lusso sono concetti correlati, in quanto i marchi di lusso cercano di trasmettere immagini di buona qualità del prodotto, di maggiore durabilità nel tempo rispetto ai marchi non di lusso, e che quindi possono essere considerati come più sostenibili. Inoltre, il medesimo autore ha fornito delle prove emergenti che il lusso e la CSR possono essere compatibili e coesistere con successo²⁹.

Il sempre più crescente coinvolgimento da parte dei clienti nei confronti dei temi socio-ambientali sta esercitando una pressione significativa nei confronti del *business* del lusso affinché questo sviluppi dei comportamenti etici dai quali la società possa ricavarne del beneficio.

Lo studioso Batat ha sostenuto che "*per consolidare la propria reputazione, i marchi di lusso hanno avviato, in modo reattivo o più proattivo, iniziative di CSR sotto la pressione degli stakeholder, applicando un approccio incentrato sul consumatore e fornendo ai clienti un modello sostenibile oltre che socialmente responsabile*"³⁰.

²⁸ Davies, Iain A., Zoe Lee, and Ine Ahonkhai. "Do consumers care about ethical-luxury?" *Journal of business ethics* 106.1 (2012): 37-51.

²⁹ Amatulli, Cesare, et al. "Consumers' perceptions of luxury brands' CSR initiatives: An investigation of the role of status and conspicuous consumption." *Journal of Cleaner Production* 194 (2018): 277-287.

³⁰ Batat, Wided. "*The new luxury experience*". Cham: Springer International Publishing, 2019.

Perciò, sotto la pressione istituzionale e sociale, la maggior parte delle aziende del settore del lusso hanno iniziato ad attuare svariate azioni e strategie orientate verso la responsabilità sociale al fine di rimuovere una problematica di immagine nei confronti degli stakeholder e dei clienti.

Pertanto, la RSI, come fin qui sostenuto, comporta per le aziende di lusso delle responsabilità che vanno oltre il semplice perseguimento del profitto e del rispetto della legge, tali da coinvolgere non solo gli azionisti, ma anche tutte le parti connesse alle attività dell'azienda.

Alcuni autori hanno sostenuto, però, che nel settore del lusso, le aziende hanno intrapreso sforzi di CSR solo in tempi relativamente recenti. Probabilmente tale assunto risponde a verità, tuttavia, risulta altrettanto vero che le aziende del lusso, una volta compreso l'importanza della CSR nella gestione dei propri marchi hanno decisamente intrapreso una virtuosa modifica nel loro agire tale da permettere di recuperare il tempo perduto e diventare un settore di punta della CSR.

Tra le aziende in argomento ritroviamo, quindi, diversi marchi di lusso che hanno tra i loro scopi primari quello di promuovere un'immagine di marca socialmente e eticamente responsabile.

Ad esempio, l'organizzazione no-profit "*The Sustainable Luxury Working Group*", che comprende numerose e celebri *member companies*, fornisce una piattaforma globale per le aziende del lusso e le parti interessate che desiderano identificare, comprendere e dare priorità alle soluzioni per i problemi di sostenibilità emergenti nella loro catena del valore (BSR).

Un ulteriore esempio è quello di *Gucci* che ha avviato volontariamente un processo di certificazione della RSI per la totalità del ciclo produttivo, spingendo verso l'utilizzo di veicoli elettrici per le consegne ai negozi e design di prodotti composti da materiali plastici eco-compatibili o biodegradabili e in questo modo si è distinta rispetto le altre imprese del settore del lusso.

Secondo il *brand*, questa certificazione è sinonimo di valori quali l'etica aziendale, l'osservanza dei diritti dell'uomo e dei lavoratori, nonché, le pari opportunità. Inoltre, Gucci ha dimostrato di essere preoccupato per le cause sociali attraverso donazioni, inclusi oltre 10 milioni di dollari all'UNICEF e di impegnarsi per il rispetto dei diritti dei lavoratori.

1.4 Evoluzione della CSR: la Società Benefit

Nonostante l'impegno profuso da parte delle imprese nell'adozione (su base volontaria) dei programmi di CSR, raramente esse sono riuscite ad utilizzare in maniera univoca e determinata tale opzione, dando luogo, così, ad iniziative disomogenee e non sempre efficaci a definire una concreta strategia aziendale di responsabilità sociale, che ha avuto, in ultima analisi, quale risultato la perdita di numerosi vantaggi per migliorare il livello competitivo dell'impresa scaturenti dalla creazione di un vantaggio considerevole per la collettività e di un incremento valoriale all'azienda.

Per tale motivo, con lo scopo di sostenere un rinnovato metodo imprenditoriale, utile a dare concretezza all'idea della CSR, venne costituito, fin dai primi anni del XXI secolo, negli Stati Uniti, un movimento imprenditoriale, composto da numerose aziende il cui obiettivo era quello del perseguimento del profitto al quale, peraltro, veniva abbinata una maggiore trasparenza in tema di bilancio e di risultati in ambito sociale e ambientale.

Dette aziende chiamate *B-Corp*, rappresentano delle società che generano profitti, sottoponendosi, contestualmente, ad un severo processo valutativo (c.d. "*Benefit Impact Assessment*") che misura il livello qualitativo dei risultati prodotti a favore degli stakeholder, conseguendo, al termine del processo, un'attestazione della corrispondenza tra le attività svolte e gli impegni previsti a favore dei propri azionisti.

L'assenza, tuttavia, di tutele normative adatte a proteggere le finalità perseguite dalle *B-Corp*, in caso di possibili mutamenti nella compagine sociale (proprietari) o nel management, nonché la mancanza di difese legali per i manager verso possibili azioni di responsabilità, dovute a un utilizzo non idoneo delle risorse economiche stanziare dagli *shareholder*, spinsero lo stato del Maryland (aprile 2010), ad introdurre nel proprio ordinamento giuridico, una normativa *ad hoc* per le imprese *Benefit*, proprio con lo scopo di diffondere e, al contempo, difendere un paradigma di business più evoluto e sostenibile.

Nel volgere di pochi anni, oltre trenta stati federali americani hanno introdotto nei loro ordinamenti, sia pure con implementazioni e sfumature diverse, una disciplina giuridica simile in tema di *Benefit Corporation*.

Attraverso le esperienze maturate negli stati federali americani sull'argomento, anche l'Italia nel 2016, prima tra gli stati europei, ha introdotto nel proprio ordinamento legislativo le c.d. *Società Benefit* (abbreviata *SB*). La Legge n. 208 del 29/12/2015 (articolo 1, comma 376-384) inserisce le norme che regolano e caratterizzano questa evoluta forma d'impresa³¹.

³¹ LEGGE 28 dicembre 2015, n. 208, "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato" (legge di stabilità 2016)

Si tratta di imprese che hanno scelto forme mercantili più aderenti ad una mutata visione economica con modelli aziendali aggiornati che, sia pur volontariamente, oltre allo scopo di raggiungere i massimi profitti, possiedono, parimenti, l'obiettivo di generare un influsso concreto sulla collettività e sull'habitat umano.

La struttura giuridica della SB è quella propria dei modelli societari elencati dal Libro V° del Codice Civile, dai quali, tuttavia, risultano escluse le Srl semplificate, in quanto il loro atto di costituzione, stilato in conformità ad un prototipo standard e, pertanto, imm modificabile, impedisce la possibilità di inserire le previsioni normative contenute nella Legge 208/2015, nonché le imprese mutualistiche e/o di utilità sociale: poiché essendo la categoria di cooperative sociali, imprese "non profit", hanno come unico scopo sociale quello mutualistico; egualmente, le società di utilità sociale, poiché risultano egualmente prive del fine lucrativo e il loro oggetto sociale è quello esclusivo di perseguire finalità di beneficio comune.

Si può, quindi, sostenere che la SB non rappresenta una nuova tipologia societaria, (potendo essa prendere la forma legale di una qualunque impresa elencata nel nostro Codice Civile) bensì una particolare figura di *società mista*, ovvero una sorta di ibrido tra la classica "impresa mercantile" (a scopo di lucro) e quella "sociale" prevista dal D.Lgs. 155/2006 (non a scopo di lucro), dove, tuttavia, l'interesse verso la collettività e l'habitat umano, nonché il vantaggio finanziario, rappresentano i principi tra loro, inderogabilmente, connessi ed incentrati nella catena decisionale e strategica di un'azienda, che ha il suo punto di partenza nella trasparenza della comunicazione aziendale, quale funzione di indirizzo dell'attività d'impresa e di conseguimento delle performance sociali dichiarate. Esaminiamo ora, più dettagliatamente, il dettato normativo che permette di classificare, nel nostro Paese, una impresa come *società benefit*.

L'art.1 della Legge 208/2015, al comma 376, statuisce che lo scopo di una *società benefit* è quello di perseguire "*nell'esercizio dell'attività economica, oltre allo scopo di dividere gli utili, anche una o più finalità di beneficio comune, operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse*".

Il comma 377, dell'articolo unico della L.208/2015 prevede che le prerogative contenute nel pregresso capoverso, ossia quelle identificative delle SB "*sono indicate specificatamente nell'oggetto sociale e sono perseguite mediante una gestione volta al bilanciamento con l'interesse dei soci e con l'interesse di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto*".

Il comma 380, stabilisce che per controllare e mantenere il rispetto dell'equilibrio (bilanciamento) tra l'elemento lucrativo e quello sociale la SB "*fermo restando quanto disposto dalla disciplina di*

ciascun tipo di società prevista dal codice civile, individua il soggetto o i soggetti responsabili a cui affidare funzioni e compiti volti al perseguimento delle suddette attività”.

Per mantenere l’equilibrio previsto e specificato nel comma 377, il comma 382 prescrive alla SB, di presentare oltre al bilancio annuale anche una resoconto “ad hoc” dal quale si evinca: “a) la descrizione degli obiettivi specifici, delle modalità e delle azioni attuati dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune e delle eventuali circostanze che lo hanno impedito o rallentato; b) la valutazione dell’impatto generato utilizzando lo standard di valutazione esterno con caratteristiche descritte nell’allegato 4 annesso alla presente legge e che comprende le aree di valutazione identificate nell’allegato 5 annesso alla presente legge; c) una sezione dedicata alla descrizione dei nuovi obiettivi che la società intende perseguire nell’esercizio successivo”³².

Il capoverso 383, prevede, inoltre che se l’impresa dispone di un sito web, essa è obbligata a pubblicare il sopra citato resoconto annuale, eventualmente tralasciando taluni dati economici a garanzia dei soggetti beneficiati.

Con l’alinea 387 dell’articolo unico della L.208/15, il Legislatore dà, invece, l’esatta definizione di “**beneficio comune**” stabilendo che con esso si intende “*il perseguimento, nell’esercizio dell’attività economica, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, su una o più persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse (ossia soggetti coinvolti direttamente o indirettamente, quali dipendenti, clienti, fornitori, finanziatori, creditori pubblica amministrazione e società civile)*”.

La Legge 208/15, all’articolo 1 comma 379, prevede che la SB “*deve indicare nell’ambito del proprio oggetto sociale, le finalità specifiche di beneficio comune che intende perseguire*”, riconoscendo, inoltre, alla società l’opportunità di inserire, al fianco della ragione societaria, la definizione: “*Società benefit o l’abbreviazione SB e utilizzare tale denominazione nei titoli emessi, nella documentazione e nelle comunicazioni verso terzi*”³³.

Il Legislatore, infine, ha previsto, ai capoversi 381/384 L.208/2015, specifiche sanzioni qualora vengano non osservate le normative previste per le SB.

Talune agiscono nei confronti dei manager dell’azienda, quando non gestiscono l’impresa equilibrando il classico scopo remunerativo con il fine della socialità o qualora si sottraggano al dovere di designazione della persona o delle persone responsabili e altre, invece, nei confronti delle società che peccano nel perseguire lo scopo finale di utilità collettiva dichiarata.

³² LEGGE 28 dicembre 2015, n. 208, “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato” (legge di stabilità 2016)

³³ LEGGE 28 dicembre 2015, n. 208, “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato” (legge di stabilità 2016)

Nella prima ipotesi la legge dispone che “*in caso di inadempimento degli obblighi di cui al comma 380, si applica quanto disposto dal codice civile in relazione a ciascun tipo di società in tema di responsabilità degli amministratori*”; mentre nella seconda stabilisce nel caso che “*la Società Benefit non persegua le finalità di beneficio comune è soggetta alle disposizioni di cui al D.Lgs. 2 agosto 2007 n.145, in materia di pubblicità ingannevole e alle disposizioni del codice del consumo, di cui al D.Lgs. 6 settembre 2005 n.206*”. L’organo statale, deputato al riscontro delle possibili infrazioni, risulta essere l’AGCM che, nel caso accerti una possibile infrazione relativa ad una pubblicità ingannevole di una SB, disporrà della facoltà di avviare un procedimento, anche d’ufficio, con estese capacità investigative e sanzionatorie.

Questa, sia pur limitata, esegesi della normativa contenuta nella Legge n. 208/2016, riguardante le SB, permette di formulare talune sintetiche considerazioni sul tema trattato in questo paragrafo.

La scelta iniziale del Legislatore di non prevedere alcun beneficio fiscale (poi parzialmente corretta con il Decreto Legge 34/2020 che ha previsto agevolazioni fiscali, mediante uno sgravio fiscale, equivalente alla metà dei costi sopportati dalle aziende, ma solo sino al 31 dicembre 2021, per la creazione o trasformazione in SB, con un limite massimo di 10 mila euro per singolo beneficiario) non ha sicuramente agevolato il percorso di crescita per la costituzione o la trasformazione delle imprese tradizionali in SB³⁴.

Nonostante ciò, nel mese di aprile del 2021 in Italia (elaborazione InfoCamere sui dati del Registro delle Imprese) le cosiddette SB hanno raggiunto la soglia delle mille imprese (926) raddoppiando rispetto al 2020 (511 al 31 marzo 2020 – fonte InfoCamere).

³⁴ Decreto-Legge convertito con modificazioni dalla L. 17 luglio 2020, n. 77, “Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all’economia, nonché di politiche sociali connesse all’emergenza epidemiologica da COVID-19”.

Figura 5: Quadro sinottico delle Società Benefit (2021)

Dati ad aprile 2021								
	N.	PESO %		N.	PESO %		N.	PESO %
NATURA GIURIDICA			Sicilia	27	2,9	SETTORE ECONOMICO		
Società di capitale	898	97,0	Campania	22	2,4	Servizi alle imprese	486	52,5
Società di persone	14	1,5	Marche	22	2,4	Attività manifatturiere	120	13,0
Altre forme	14	1,5	Friuli V. G.	20	2,2	Commercio	96	10,4
TOTALE	926	100,0	Trentino A. A.	16	1,7	Altri settori	76	8,2
REGIONE			Sardegna	11	1,2	Non classificate	61	6,6
Lombardia	316	34,1	Liguria	9	1,0	Costruzioni	24	2,6
Lazio	117	12,6	Abruzzo	8	0,9	Turismo	19	2,1
Emilia Romagna	94	10,2	Umbria	8	0,9	Assicurazioni e credito	18	1,9
Veneto	90	9,7	Calabria	5	0,5	Agricoltura	16	1,7
Piemonte	67	7,2	Basilicata	4	0,4	Trasporti	10	1,1
Puglia	44	4,8	Molise	1	0,1	TOTALE	926	100,0
Toscana	44	4,8	Valle d'Aosta	1	0,1			
			ITALIA	926	100,0			

Fonte: InfoCamere sui dati del Registro delle Imprese

Interessante appare, quindi, valutare la natura giuridica delle SB (il 97% sono società di capitali) e la loro collocazione geografica su base regionale (oltre il 60% sono concentrate nel Nord Italia, con la Lombardia che spicca con il 34%, nel Centro si eleva il Lazio con oltre il 12% e nel Sud la Puglia raggiunge quasi il 5%). I settori economici maggiormente coinvolti sono, senza dubbio, quelli più sensibili e innovativi rispetto alle evoluzioni del mercato, così il settore dei Servizi alle Imprese pesa per oltre il 50% sul totale, seguito dalle Attività Manifatturiere con il 13% e il Commercio al 10%, fanalino di coda risultano i Trasporti che incidono solo per l'1% sul totale.

Il trend del cambiamento, comunque, appare in crescita anche per il 2022, dove si prevede almeno il raddoppio del numero di aziende “benefit” nel nostro Paese.

Ovviamente, ad oggi, appare impietoso effettuare un raffronto tra i numeri delle aziende tradizionali attive, presenti nel Registro delle Imprese (oltre 1,6 milioni – *elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese 2020*) e quelli relativi alle società definite “benefit”, tuttavia, considerato il breve lasso di tempo trascorso (5 anni) dall’approvazione delle legge sulle SB e la poca attrattività del modello in campo fiscale (assenza di incentivi e/o premi), i risultati appaiono, egualmente, incoraggianti anche perché questo nuovo modello di azienda, che potremmo definire “future proof”, ha le caratteristiche conformate per divenire una forza generatrice di progresso, in grado di anticipare gli sviluppi futuri del mercato, assumere decisioni equilibrate per cogliere opportunità di crescita, minimizzare le eventuali conseguenze negative derivanti dalla propria attività nei riguardi del sociale e dell’ambiente, seguire gli sviluppi evolutivi degli esseri umani che sono parte dell’impresa, per arrivare ad essere una impresa organizzata per “apprendere” le urgenze della collettività e garantire, quindi, un mondo migliore per tutti.

Capitolo 2: La Corporate Social Responsibility nel settore del Lusso

Dopo aver descritto l'ampio contesto all'interno del quale si focalizzerà la nostra ricerca, appare ora utile concentrarsi sulla rilevanza della comunicazione di *Corporate Social Responsibility* e degli effettivi vantaggi e dei benefici che essa può conferire alle imprese.

2.1 Benefici di una strategia di CSR

Kotler e Lee nel loro libro "*Corporate Social Responsibility: Doing The Most Good For Your Company and Your Cause*" cercano una risposta coerente ad un intreccio di quesiti tuttora irrisolti, ovvero: perché fare del bene? quali sono i potenziali benefici delle iniziative sociali aziendali? può essere la RSI remunerativa per un'impresa?

Numerosi studi accademici sull'argomento hanno riscontrato l'esistenza di una relazione tra CSP (*Corporate Social Performance*) e CFP (*Corporate Financial Performance*) significativa e positiva, ma allo stesso tempo, si sono verificati risultati contrastanti in alcuni articoli, su studi effettuati sul medesimo campione di aziende.

Gli studiosi Kotler e Lee hanno affermato che "*la scienza della misurazione del ritorno sugli investimenti nelle iniziative sociali delle imprese è molto recente, con pochi dati storici e poca esperienza*"³⁵, pur dichiarando che esiste un *range* di benefici capaci di incrementare l'entusiasmo per le imprese a concentrarsi sulle iniziative di *Corporate Social Responsibility*:

Il primo beneficio corrisponde **all'aumento delle vendite e della quota di mercato** per le imprese. Secondo uno studio di Cone (2017) è stato dimostrato che "*l'89% dei consumatori americani passa da un brand all'altro (stessa qualità a parità di prezzo) se l'altro brand è associato a una buona causa*".³⁶

La tendenza sopra evidenziata può tradursi in un inserimento del marchio associato in una buona causa nel cosiddetto "*initial service cycle*" ovvero "*il processo decisionale del consumatore intenzionale e multifase*"³⁷ e nel suo successivo inquadramento nel meccanismo del "*loyalty loop*" che, tuttavia, rischia di concludersi a causa di fatti negativi che indeboliscono la fedeltà del consumatore, come ad esempio il mancato coinvolgimento del *brand* in iniziative di responsabilità socio-ambientale.

³⁵ Kotler, Philip, and Nancy Lee. *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons, 2008.

³⁶ Cone Communications (2017), *2017 Cone Communications CSR STUDY*, Boston. From www.conecomm.com/2017-CSR-Study

³⁷ Siebert, Anton, et al. "Customer experience journeys: Loyalty loops versus involvement spirals." *Journal of Marketing* 84.4 (2020): 45-66.

Per di più, un numero crescente di studi sperimentali hanno dimostrato che i consumatori sono più propensi ad acquistare da aziende che si impegnano in iniziative di CSR, specialmente in settori particolarmente appropriati (ovvero con un alto grado di adattamento e corrispondenza tra il business dell'azienda e le iniziative di CSR) e di maggiore interesse per le persone.

Un esempio evidente di tale propensione verso l'incremento delle vendite e delle quote di mercato corrisponde a quello del *brand* Bulgari e della sua campagna di *cause-related marketing*.

L'azienda, operante nel settore del lusso, nel 2009, ha collaborato con l'organizzazione benefica "Save the Children" per raccogliere fondi al fine di aumentare i programmi di istruzione. Attraverso una pubblicità positiva, 250 celebrità hanno partecipato alla campagna di Bulgari indossando gioielli "Save the Children" appositamente progettati e diffondendo lo slogan della campagna "Stop, Think, Give", che è stato ampiamente promossa attraverso i social media. Di conseguenza, Bulgari ha raccolto oltre 80 milioni di dollari nel mondo, grazie alla vendita dei gioielli "Save the Children" a oltre 500.000 consumatori³⁸.

Il secondo vantaggio è quello del **rafforzamento nel posizionamento del marchio**.

Secondo alcuni autori *“un'identità basata sulla CSR non solo è più memorizzabile per gli stakeholder rispetto ad altre identità, ma risulta anche più antropomorfa, poiché consente ai consumatori di identificarsi più facilmente con essa rispetto ad altre basate su strategie di posizionamento convenzionale”*³⁹. In altre parole, a differenza di altre strategie di posizionamento, *“il posizionamento CSR umanizza un'azienda o un marchio, incoraggiando i consumatori non solo ad apprezzare, rispettare o ammirare l'azienda, ma effettivamente ad identificarsi con essa”*⁴⁰.

Il caso di Gucci, o più in generale del Gruppo Kering, rappresentano una dimostrazione pratica di marchio ampiamente riconosciuto dai clienti come fortemente coinvolto in iniziative di responsabilità sociale, in quanto: *“porta avanti un impegno costante per rafforzare la loro “Culture of Purpose”, dimostrando i valori attraverso percorsi innovativi verso la sostenibilità sociale e ambientale”*⁴¹.

Tra le sue iniziative, una delle più rilevanti, è stata quella di *“Schools for Africa”* dove il 25% delle vendite della borsa *Sukey* in edizione limitata *“Gucci for UNICEF”* sono state destinate all'associazione no profit UNICEF. Questo tipo di iniziative comporta per i consumatori delle

³⁸ Kim, Sukhyun, Kiwan Park, and L. J. Shrum. "Cause-related marketing of luxury brands: Nudging materialists to act prosocially." *Psychology & Marketing* 39.6 (2022): 1204-1217.

³⁹ Baskentli, Sara, et al. "Consumer reactions to corporate social responsibility: The role of CSR domains." *Journal of Business Research* 95 (2019): 502-513.

⁴⁰ Du, Shuili, Chitrabhan B. Bhattacharya, and Sankar Sen. "Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning." *International journal of research in marketing* 24.3 (2007): 224-241.

⁴¹ The Gucci Company (2022), *The Gucci sustainability strategy*. From <https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-sustainability-strategy/>

emozioni positive e quindi una posizione migliore, del brand e dei suoi prodotti, nella mente degli stessi⁴².

Il terzo, invece, corrisponde al **miglioramento dell'immagine e della reputazione** dell'azienda.

Difatti, anche gli studiosi Tello e Yoon (2008) sostengono che “*le iniziative di RSI possono dimostrare apertamente l'impegno dell'azienda in azioni umanitarie in modo da catturare l'attenzione del mercato e migliorare l'immagine dell'azienda*”⁴³.

Ad esempio il marchio Balenciaga, nella sua collezione invernale del 2018, ha collaborato con il World Food Program per combattere attivamente la fame nel mondo. Il marchio ha utilizzato lo slogan “*Saving Lives, Changing Lives*” per promuovere la sua campagna.⁴⁴ In tal modo, gli *stakeholder* creano e rafforzano le loro percezioni e aspettative positive nei confronti del brand, frutto di condotte aziendali meritevoli sviluppate nel corso del tempo.

In seguito, il quarto benefit coincide ad una **maggiore capacità di attrarre, motivare e trattenere i propri dipendenti**. Per gli autori Bhattacharya, Sen, Korschun “*la soddisfazione dei dipendenti tende ad aumentare quando ci si concentra sulla co-creazione di valore delle pratiche sociali e sostenibili.*”⁴⁵ Infatti, è importante che un'azienda realizzi un ambiente di lavoro ove i dipendenti abbiano potere decisionale e responsabilità, in modo da poter provare un senso di soddisfazione per l'attività svolta. Per tale motivo, garantire condizioni di lavoro dignitose, proteggere il benessere dei dipendenti e cancellare i divari di genere sono alcune delle migliori pratiche “orientate all'impresa” che le aziende del lusso devono adottare.

Ad esempio, LVMH con il suo programma *EllesVMH* ha promosso la crescita professionale femminile e il suo rafforzamento, indipendentemente dal ruolo ricoperto dalle dipendenti all'interno del gruppo. Grazie alla formazione, agli eventi e alle azioni sostenute dalle maison, è stato possibile costruire una politica aziendale per la parità dei sessi e per la diversità di genere.

Nel 2013, LVMH con le sue maison ha sottoscritto i WEP (*Women Empowerment Principles*) promossi dall'ONU. Dal 2007 al 2020 le donne che ricoprono ruoli chiave nel gruppo sono raddoppiate, passando dal 23% al 42%. Nel 2020, l'indice stabilizzato del gruppo per la parità di genere è pari a 91,3 punti percentuali su 100.

⁴² Boenigk, Silke, and Viktoria Schuchardt. "Nonprofit collaboration with luxury brands: Positive and negative effects for cause-related marketing." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44.4 (2015): 708-733.

⁴³ Tello, Steven F., and Eunsang Yoon. "Examining drivers of sustainable innovation." *International Journal of Business Strategy* 8.3 (2008): 164-169.

⁴⁴ Franco, Jacqueline Campos, Dildar Hussain, and Rod McColl. "Luxury fashion and sustainability: looking good together." *Journal of Business Strategy* (2019).

⁴⁵ Bhattacharya, C. B., Sankar Sen, and Daniel Korschun. "Corporate social responsibility as an internal marketing strategy." *Sloan Management Review* 49.1 (2007): 1-29.

Il quinto vantaggio è costituito dalla **diminuzione dei costi operativi** per le imprese.

L'esempio di Gucci, che utilizza energia rinnovabile per le sue attività al posto della energia da fonte fossile, è rappresentativo di tale beneficio. Nel 2020, il 93% del consumo energetico complessivo dei suoi negozi, uffici e siti industriali proveniva da fonti green e rinnovabili. Sostituendo l'energia non rinnovabile proveniente dai combustibili fossili con l'energia da fonti rinnovabili, Gucci ha ridotto la propria impronta di CO₂ su base annua, con un conseguente risparmio di 59.200 tonnellate di CO₂ nel 2019 e di 65.000 tonnellate nel 2020 e con una diminuzione dei costi di approvvigionamento pari a circa il 10% rispetto al passato⁴⁶.

⁴⁶ The Gucci Company (2022), *Gucci Corporate Social Responsibility Report*. From <https://equilibrium.gucci.com/it/>

2.2 L'importanza della Comunicazione per la CSR

*“La consapevolezza dei consumatori riguardo alle attività di CSR di un'azienda è un pre-requisito fondamentale per le loro reazioni positive rispetto a tali attività”*⁴⁷.

Effettivamente, le imprese, per trarre il massimo vantaggio dai loro investimenti in CSR, devono concentrarsi sull'*awareness* che i consumatori hanno rispetto alle iniziative di *Corporate Social Responsibility*. Nonostante le aziende abbiano questa esigenza, la consapevolezza dei consumatori circa le iniziative socialmente responsabili è solitamente piuttosto bassa. Per tale motivo, la consapevolezza della CSR, o la sua mancanza, risulta come *“una barriera chiave per le imprese che cercano di trarre un vantaggio strategico dalle loro iniziative di CSR”*⁴⁸.

Ciò indica una carenza fondamentale nella maggior parte delle strategie di RSI, ovvero la mancanza di una comunicazione efficace. Appare, quindi, fortemente probabile che se il mercato di riferimento non è a conoscenza delle iniziative di CSR di un'impresa otterrà benefici modesti e sarà necessario un impegno maggiore per aumentare tale consapevolezza.

Secondo gli autori Shuili Du, C.B. Bhattacharya e Sankar Sen, con il loro saggio *“Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication”*, le questioni chiave relative alla comunicazione CSR sono le seguenti:

- cosa comunicare (ovvero il contenuto del messaggio)
- dove comunicare (ossia il canale del messaggio)

Per quanto riguarda **cosa comunicare**, ci sono diversi fattori che l'azienda può enfatizzare nella sua comunicazione di CSR: *“il suo impegno per una causa, l'impatto che ha sulla causa, il motivo per cui si impegna in una particolare iniziativa sociale (ad esempio i motivi di CSR) e la congruenza tra la causa e l'attività dell'azienda (ovvero il CSR fit)”*⁴⁹.

Secondo gli autori Du et al (2010) un'azienda può concentrare il proprio impegno per una causa sociale in diversi modi, tra questi troviamo: *“la donazione di fondi, i contributi in natura o la fornitura di altre risorse aziendali come competenze di marketing, capitale umano (ad esempio il volontariato dei dipendenti) e la capacità di ricerca e sviluppo dedicate a una causa”*. L'impresa, perciò, potrà scegliere di focalizzarsi su uno o più aspetti del proprio impegno umanitario in base alle sue esigenze. Una società, d'altro canto, potrà dedicarsi non unicamente sul lato dell'input, ma anche su quello di output del suo impegno di CSR, che corrisponde *“all'impatto sulla società o i benefici effettivi che*

⁴⁷ Bhattacharya, Chitra Bhanu, and Sankar Sen. "Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives." *California management review* 47.1 (2004): 9-24.

⁴⁸ Du, Shuili, Chitrabhan B. Bhattacharya, and Sankar Sen. "Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning." *International journal of research in marketing* 24.3 (2007): 224-241

⁴⁹ Du, Shuili, Chitrabhan B. Bhattacharya, and Sankar Sen. "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication." *International journal of management reviews* 12.1 (2010): 8-19.

sono maturati (o matureranno) per l'obiettivo pubblico di una causa sociale"⁵⁰. Ad esempio la campagna "Rewrite the Future" condotta da Bulgari e Save the Children ha raccolto oltre 7,4 milioni di dollari per programmi educativi nel 2011 e parte di quel contributo proveniva dalla vendita di un anello Bulgari da 370 dollari appositamente progettato, con una donazione di 75 dollari a Save the Children per ogni anello acquistato⁵¹. Il titolo di questo programma comunica chiaramente l'impatto sociale del programma e le motivazioni dell'acquisto da parte dei consumatori per il programma sociale. Enfatizzare l'impegno CSR di un'azienda o l'impatto sociale di detto impegno è una strategia di comunicazione efficace in quanto, come affermato in studi precedenti, "la comunicazione CSR dovrebbe essere fattuale, in modo da evitare di dare l'impressione di 'vanto'"⁵².

La comunicazione della RSI può concentrarsi anche sui motivi che l'hanno incoraggiata. In generale, l'attribuzione da parte degli stakeholder dei motivi di CSR di un'azienda può essere di due tipi: quella *estrinseca*, in cui l'azienda è vista come propensa unicamente ad aumentare i propri profitti o quella *intrinseca*, in cui la motivazione dell'impresa viene interpretata dai consumatori come un agire scaturito da una preoccupazione genuina per la questione socio-ambientale

Diversi autori hanno sostenuto che "le attribuzioni più forti di motivazioni intrinseche portano gli stakeholder a fare considerazioni positive sul carattere dell'azienda, e quindi a reagire in modo più positivo nei confronti della stessa"⁵³.

Perciò numerosi studiosi si sono posti la domanda se le aziende devono accentuare solo motivazioni altruistiche e intrinseche, negando le motivazioni legate al business nella loro comunicazione di CSR o devono essere sincere e dichiarare le motivazioni economiche (estrinseche) che sono alla base delle loro iniziative di CSR.

Secondo Forehand e Grier (2003), "il riconoscimento di motivazioni estrinseche e solidali nel messaggio aziendale di CSR aumenterà effettivamente la credibilità della comunicazione CSR di un'impresa e inibirà lo scetticismo degli stakeholder, che è alla base del potenziale effetto boomerang

⁵⁰ Du, Shuili, Chitrabhan B. Bhattacharya, and Sankar Sen. "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication." *International journal of management reviews* 12.1 (2010): 8-19.

⁵¹ Boenigk, Silke, and Viktoria Schuchardt. "Cause-related marketing campaigns with luxury firms: An experimental study of campaign characteristics, attitudes, and donations." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 18.2 (2013): 101-121.

⁵² Sen, S., Du, S. and Bhattacharya, C.B. (2009). "Building relationships through corporate social responsibility". In MacInnis, D.J., Park, C.W. and Priester, J.R. (eds), *Hand- book of Brand Relationships*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, pp. 195-211.

⁵³ Yoon, Y., Gurhan-Canli, Z. and Schwarz, N. (2006). "The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations". *Journal of Consumer Psychology*, 16, pp. 377-390.

della comunicazione CSR”⁵⁴. Pertanto, un'azienda dovrebbe accentuare la convergenza di interessi sociali e commerciali e riconoscere chiaramente che i suoi sforzi di CSR sono vantaggiosi sia per la collettività che per sé stessa⁵⁵.

Infine, un ulteriore fattore importante da comunicare è il “*CSR fit*”, ovvero “*la congruenza percepita tra una questione sociale e il business dell'azienda*”⁵⁶, che data la sua rilevanza, andremo ad analizzarla nel dettaglio nei prossimi paragrafi.

Per quanto concerne il **dove comunicare**, esistono diversi canali di informazione attraverso i quali è possibile diffondere indicazioni sulle attività o sulla reportistica di CSR sviluppata da un'azienda.

Difatti, secondo gli autori sopracitati, “*un'impresa può comunicare le proprie attività di CSR attraverso documenti ufficiali, come ad esempio un report annuale sulla responsabilità aziendale o comunicati stampa, e dedicare una sezione del proprio sito web aziendale ufficiale alla CSR; può anche utilizzare degli spot televisivi, la pubblicità sulle riviste o cartelloni pubblicitari e packaging di prodotti per comunicare le proprie iniziative di responsabilità sociale*”⁵⁷.

Queste tipologie di canali di comunicazione CSR “controllati dall'azienda” hanno come limitazione il fatto che un vasto e sempre maggiore numero di comunicatori esterni (e perciò non controllati) di CSR (quali ad esempio: i media, i clienti, i gruppi di monitoraggio, i forum/blog dei consumatori), possono descrivere le iniziative o la documentazione di CSR di un'impresa a loro piacimento.

In effetti, una società può verificare il contenuto della comunicazione CSR attraverso i propri canali di divulgazione aziendale mentre, di solito, ha un modesto controllo su come le informazioni di CSR vengono trasmesse dai media.

Gli studiosi Shuili Du, C.B. Bhattacharya e Sankar Sen (2010) sottolineano che “*sarà molto probabile l'esistenza di un compromesso tra controllabilità e credibilità della comunicazione CSR, ovvero: meno controllabile è il comunicatore, più è credibile e viceversa*”.

L'utilizzo esclusivo di canali di comunicazione controllati dall'azienda comporterà una reazione da parte degli stakeholder negativa e probabilmente percepiranno l'azienda come più “egocentrica”. Infatti, sulla base delle affermazioni degli autori Wiener et al (1990) sappiamo che “*gli individui sono spesso più critici nei confronti dei messaggi provenienti da fonti che percepiscono come controllate*

⁵⁴ Foreh, Mark R., and Sonya Grier. "When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism." *Journal of consumer psychology* 13.3 (2003): 349-356.

⁵⁵ Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. "The link between competitive advantage and corporate social responsibility." *Harvard business review* 84.12 (2006): 78-92.

⁵⁶ Du, Shuili, Chitrabhan B. Bhattacharya, and Sankar Sen. "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication." *International journal of management reviews* 12.1 (2010): 8-19.

⁵⁷ Du, Shuili, Chitrabhan B. Bhattacharya, and Sankar Sen. "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication." *International journal of management reviews* 12.1 (2010): 8-19.

o egocentriche”⁵⁸ e pertanto, la comunicazione di CSR trasmessa solo attraverso fonti aziendali susciterà maggiore scetticismo e avrà meno credibilità rispetto a fonti di informazione non aziendali. Pur tuttavia, anche se ottenere la cooperazione dei media sia spesso complicato, le aziende dovrebbero sforzarsi di conquistare una copertura mediatica positiva da fonti indipendenti e imparziali, come la copertura editoriale in televisione o sulla stampa (ad esempio pubblicazioni su riviste specializzate quali *Business Ethics* o la rivista *Fortune*).

Infine, l'ultimo tassello che un'azienda dovrebbe prendere in considerazione per una comunicazione ottimale è quella di coinvolgere canali di comunicazione informali ma credibili come il *word-of-mouth* da parte di determinati *stakeholder*. Tra questi i principali sono rappresentati dagli *employee*. Lo studioso Dawkins (2004) ha sottolineato che “*le aziende non dovrebbero sottovalutare il potere e la portata dei dipendenti come comunicatori della RSP*”⁵⁹.

Inoltre, un ulteriore importante gruppo di *stakeholder*, è rappresentato dai consumatori, che possono anche essere dei canali di comunicazione CSR informali ma profondamente credibili.

In particolare, il potere del *word-of-mouth* positivo dei consumatori è stato notevolmente amplificato data la notorietà e il vasto utilizzo dei mezzi di comunicazione più recenti quali blog, chat room e siti di social media.

Secondo l'autore Reggy Hooghiemstra “*la comunicazione aziendale è strettamente correlata ai concetti di identità aziendale e immagine aziendale*”⁶⁰.

L'identità aziendale è “*ciò che i membri dell'organizzazione ritengono essere il carattere centrale, duraturo e distintivo dell'organizzazione, che filtra e plasma l'interpretazione e l'azione di un'organizzazione su un problema. In sostanza, l'identità aziendale si riferisce al modo in cui l'organizzazione si presenta al pubblico*”⁶¹.

Gli esperti sopracitati Dutton, Jane E., e Janet M. Dukerich, definiscono, in modo simile l'immagine di un'organizzazione ovvero “*il modo in cui i membri dell'organizzazione credono che gli altri vedano l'organizzazione*”. Quindi, l'immagine aziendale implica “*la percezione che gli altri hanno dell'organizzazione che è il risultato delle informazioni trasmesse attraverso i mass media e la comunicazione interpersonale*”. Per tale motivo “*i media giocano un ruolo significativo*

⁵⁸ Wiener, Joshua L., Raymond W. LaForge, and Jerry R. Goolsby. "Personal communication in marketing: An examination of self-interest contingency relationships." *Journal of Marketing Research* 27.2 (1990): 227-231.

⁵⁹ Dawkins, J. (2004). “Corporate responsibility: the communication challenge. *Journal of Communication Challenge*”, pp. 108-119.

⁶⁰ Hooghiemstra, Reggy. "Corporate communication and impression management—new perspectives why companies engage in corporate social reporting." *Journal of business ethics* 27.1 (2000): 55-68.

⁶¹ Dutton, Jane E., and Janet M. Dukerich. "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation." *Academy of management journal* 34.3 (1991): 517-554.

nell'influenzare l'identità aziendale condizionando la percezione che i non membri (stakeholder esterni) percepiscono dell'organizzazione stessa"⁶².

Perciò, lo scopo principale dell'uso di strumenti di comunicazione aziendale è quello di influenzare la percezione che le persone hanno dell'azienda. Si tratta cioè di influire sull'immagine aziendale o sulla reputazione dell'impresa. Le reputazioni o le immagini, tuttavia, sfuggono in una certa misura al controllo dell'organizzazione, come abbiamo già accennato precedentemente, il che implica che la reputazione della stessa dipende sia dal settore in cui opera, che dalle narrazioni dei mass media su di essa.

Per concludere, gli studi accademici sin qui considerati sottolineano l'importanza della comunicazione aziendale, in particolare quella di Responsabilità Sociale d'Impresa e della sua consapevolezza da parte dei clienti, evidenziando la rilevanza che i diversi attori e mezzi di comunicazione hanno nel condizionare positivamente le percezioni dei consumatori.

⁶² Dutton, Jane E., and Janet M. Dukerich. "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation." *Academy of management journal* 34.3 (1991): 517-554.

2.3 Le variabili che influenzano la CSR: il *fit* tra le iniziative sociali e l'azienda

Lo scrittore americano Reynold Levy nel suo elaborato *"Give and Take: A Candid Account of Corporate Philosophy"* sottolinea che *"la filantropia aziendale e le iniziative sociali sono il cuore e l'anima del business."* Proprio per tale motivo, *"gli sforzi sociali devono essere congruenti con gli obiettivi operativi delle imprese (cuore) e devono essere espressione dei loro valori (anima)"*⁶³. Appare, quindi, fondamentale che le imprese, quando propongono le loro iniziative di responsabilità sociale, prendano in considerazione l'allineamento delle stesse con i propri obiettivi aziendali, tale adeguatezza viene definita *"CSR fit"*, vale a dire la congruenza tra le iniziative sociali e le attività dell'impresa, quale variabile necessaria per poter influenzare effettivamente e positivamente il comportamento d'acquisto dei consumatori. Come sostenuto finora, molti studiosi hanno affermato che la relazione tra le attività di CSR e la performance aziendale risulti positiva. Nello specifico, è importante evidenziare che il *fit* tra l'azienda e le sue attività di CSR corrisponde ad una variabile chiave per il successo della *Corporate Social Responsibility* e, allo stesso modo, gli autori Becker-Olsen, Karen, Andrew Cudmore e Ronald Paul Hill hanno affermato che *"maggiore è il fit della CSR, più positive saranno le valutazioni ed il comportamento dei consumatori"*⁶⁴.

In generale, il *fit* viene definito come una *"corrispondenza tra due o più fattori, come ad esempio un prodotto, l'immagine del brand, il posizionamento o il mercato di riferimento"*⁶⁵. Pertanto, il *fit* della CSR si riferisce alla *"percezione da parte dei consumatori della pertinenza tra le caratteristiche di un'azienda e le sue attività di CSR"*⁶⁶. Anche Du et al definiscono la *"CSR fit"* come *"la congruenza percepita tra una questione sociale e il business dell'azienda"*⁶⁷. Un esempio fornito dagli autori sopra citati è che se la *Whole Foods Market* sostiene e investe su un'alimentazione sana, questo sforzo viene percepito dai consumatori come ad alta congruenza CSR. Se invece la *Whole Foods Market* supporta una campagna sull'estinzione delle tigri malesi, che hanno una modesta correlazione con il cibo biologico, i consumatori riterranno che l'idoneità della congruenza sia bassa. Perciò, un

⁶³ Levy, Reynold. *"Give and take: A candid account of corporate philanthropy"*. Harvard Business Press, 1999.

⁶⁴ Becker-Olsen, Karen L., B. Andrew Cudmore, and Ronald Paul Hill. "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior." *Journal of business research* 59.1 (2006): 46-53.

⁶⁵ Drazin, Robert, and Andrew H. Van de Ven. "Alternative forms of fit in contingency theory." *Administrative science quarterly* (1985): 514-539.

⁶⁶ Becker-Olsen, Karen L., B. Andrew Cudmore, and Ronald Paul Hill. "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior." *Journal of business research* 59.1 (2006): 46-53.

⁶⁷ Du, Shuili, Chitrabhan B. Bhattacharya, and Sankar Sen. "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication." *International journal of management reviews* 12.1 (2010): 8-19.

adattamento basso significa che la combinazione di un'organizzazione e della sua attività di CSR è più o meno casuale.

A livello teorico, la letteratura riguardante le iniziative di *Corporate Social Responsibility* è coerente con la *Associative Network Theory*, proposta sin dall'origine per spiegare come i fasci di elementi sensoriali comprendano un'unità di memoria o una parola, diffusamente applicata nelle ricerche di mercato per spiegare le connessioni tra marchi e consumatori. Sulla base di tale teoria, i livelli elevati di correlazione che vengono percepiti dai consumatori, migliorano gli atteggiamenti dei medesimi nei confronti delle aziende e/o dei brand in quanto considerano le azioni delle imprese come "appropriate" o "adeguate". Per tale motivo, appare evidente l'importanza del ruolo dell'adeguatezza e della congruenza, ovvero del "*fit*", nel condizionare il comportamento dei consumatori. Il CSR *fit* è importante in quanto, come già affermato, influenza i comportamenti d'acquisto dei consumatori, in particolare, secondo Becker-Olsen et al ⁶⁸, influisce su tre diversi aspetti:

- 1) sulla quantità di pensiero che i consumatori danno a una relazione (ad esempio, una maggiore elaborazione sull'azienda, sull'iniziativa sociale e/o sulla relazione stessa quando esistono incongruenze percepite con le aspettative e le preve informazioni);
- 2) sulle tipologie specifiche di pensieri generati (per esempio, il basso adattamento genera pensieri negativi e viene considerato negativamente dagli stessi);
- 3) sulle valutazioni dei due punti precedenti.

Dongho Yoo e Jieun Le, hanno ulteriormente sviluppato tali reazioni da parte dei *customers* dovute al livello di CSR *fit*. In primo luogo, le iniziative di RSI di un'azienda portano i consumatori a riflettere sulla relazione tra tale azienda e i prodotti ad essa associati, in tal caso, il numero di pensieri dei clienti varia in base al grado di corrispondenza tra di essi. È stato, infatti, affermato che "*i consumatori elaborano maggiormente i loro pensieri sull'azienda e sulle sue iniziative se riconoscono che le loro aspettative sull'azienda e le informazioni presentate non sono coerenti*"⁶⁹.

In secondo luogo, sulla base di quanto sostenuto precedentemente, un'altra reazione consequenziale riguarda la tipologia di tali pensieri, ovvero, che "*le attività di RSI a bassa congruenza (low fit) aumentano l'elaborazione cognitiva dei consumatori e influiscono negativamente sulla loro*

⁶⁸ Becker-Olsen, Karen L., B. Andrew Cudmore, and Ronald Paul Hill. "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior." *Journal of business research* 59.1 (2006): 46-53.

⁶⁹ Meyers-Levy, Joan, and Alice M. Tybout. "Schema congruity as a basis for product evaluation." *Journal of consumer research* 16.1 (1989): 39-54.

*percezione della motivazione aziendale e, questo fa sì che i consumatori dubitino della sincerità dell'attività di RSP*⁷⁰.

Effettivamente, spesso accade che gli *stakeholder* attribuiscono delle motivazioni alle iniziative di CSR delle aziende di due tipi: “estrinseca”, in cui le azioni dell'azienda vengono viste esclusivamente come un tentativo di aumentare i profitti; oppure “intrinseca”, qualora esse siano percepite come una risposta adeguata ad una genuina preoccupazione per la questione socio-ambientale.

Risulterà, quindi, probabile che un basso livello di *fit* della CSR, a causa della mancanza di connessione logica tra una questione sociale e il business di un'azienda, aumenti l'elaborazione cognitiva e renda più salienti i motivi estrinseci, riducendo così le reazioni positive degli *stakeholder* alle attività di CSR di un'azienda. Al contrario, un alto livello di *fit* della CSR renderà più rilevanti i motivi intrinseci, aumentando in tal modo le reazioni positive del consumatore.

Infine, lo studio afferma che i consumatori tendono a rafforzare la propria autostima o identità acquistando prodotti da aziende che si impegnano in attività di RSI con un alto *fit della CSR*, in quanto le attività di Corporate Social Responsibility con un alto livello di congruenza rafforzano le associazioni tra l'azienda e le attività stesse, che a loro volta influenzano positivamente l'autostima e l'identità dei consumatori.

Numerose ricerche accademiche hanno sviluppato ulteriori forme ed effetti che il *fit* ha sui comportamenti dei consumatori. Ad esempio, Speed e Thompson hanno riscontrato che maggiore è il CSR *fit*, più sarà l'interesse e l'apprezzamento dei consumatori nei confronti dell'azienda, con il risultato che il cliente sarà più disposto ad acquistare i prodotti dell'azienda stessa.⁷¹

Gli autori Becker-Olsen, Cudmore e Hill hanno sostenuto che le caratteristiche del *brand* diventano più rilevanti quando il CSR *fit* è elevato⁷².

Infine, Menon e Kahn hanno analizzato le valutazioni dei consumatori sulla RSI degli CSR *sponsors* in funzione di due tipologie di messaggi filantropici, definendo che un adattamento elevato della RSI funziona meglio per le *cause promotions*, mentre un basso adattamento è più adeguato alle *advocacy promotions*⁷³.

⁷⁰ Du, Shuili, Chitrabhan B. Bhattacharya, and Sankar Sen. "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication." *International journal of management reviews* 12.1 (2010): 8-19.

⁷¹ Speed, Richard, and Peter Thompson. "Determinants of sports sponsorship response." *Journal of the academy of marketing science* 28.2 (2000): 226-238.

⁷² Becker-Olsen, Karen L., B. Andrew Cudmore, and Ronald Paul Hill. "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior." *Journal of business research* 59.1 (2006): 46-53.

⁷³ Menon, Satya, and Barbara E. Kahn. "Corporate sponsorships of philanthropic activities: when do they impact perception of sponsor brand?" *Journal of consumer psychology* 13.3 (2003): 316-327.

Essi hanno sostenuto anche che un adattamento elevato funziona meglio quando le parti interessate si concentrano principalmente sul *brand* dello sponsor e un adattamento basso è più performante quando si concentrano principalmente sulla questione sociale.

Per concludere, la totalità degli studi presi in considerazione attesta ampiamente la rilevanza della variabile del *fit* per la formulazione di un'opportuna strategia di CSR e soprattutto mette in luce il fatto che una mancanza di congruità tra le attività di un'azienda e le sue iniziative di RSI riduce la chiarezza del posizionamento di mercato dell'impresa e mette in discussione le motivazioni dell'impresa stessa, suscitando da parte dei consumatori elementi di scetticismo e atteggiamenti negativi nei confronti dell'impresa⁷⁴.

⁷⁴ Ford, Gary T., Darlene B. Smith, and John L. Swasy. "Consumer skepticism of advertising claims: Testing hypotheses from economics of information." *Journal of consumer research* 16.4 (1990): 433-441.

2.4 Gli estremi della CSR: dallo Scetticismo alla Brand Reputation

Abbiamo più volte sottolineato nei precedenti paragrafi come risultato fondamentale e indispensabile per la realizzazione di una CSR veritiera ed efficace che si realizzi una assoluta corrispondenza tra l'attività di un'impresa e i comportamenti "virtuosi" che l'azienda stessa offre ai suoi interlocutori (*stakeholder*).

Questa connessione o, per meglio dire, coerenza tra l'attività commerciale e i comportamenti aziendali può divenire la forza scatenante di due fenomeni opposti: in caso di poca corrispondenza, essa determina un "*sentiment*" fortemente critico, che potremmo definire di "scetticismo" del consumatore nei confronti del prodotto, o peggio, del marchio; mentre in caso di totale coerenza, una probabile identificazione del fruitore del bene o del servizio con il marchio stesso, nonché la conferma di una solida reputazione per l'impresa, la cosiddetta "*brand reputation*".

Il fenomeno dello scetticismo verso un prodotto o un marchio si verifica quando il consumatore incomincia ad avvertire dei sospetti nei comportamenti di un'azienda che, nel suo agire, tende a nascondere il concreto obiettivo della sua condotta.

Tale tipo di atteggiamento da parte di un'impresa porta ad un drastico calo della fiducia (componente fortemente positiva nel rapporto con un altro soggetto) da parte degli stakeholder che può trasformarsi in una aspettativa comportamentale dell'azienda palesemente contraria alla sicurezza e/o al benessere di alcuni.

La peculiarità delle persone dubbiose è quella di poter modificare le proprie idee in funzione della presenza o meno di comportamenti contraddittori da parte di qualcuno e, pertanto, lo scetticismo risulta essere "*una risposta cognitiva derivante da fattori situazionali*"⁷⁵.

I fruitori attribuiscono delle spiegazioni all'agire di un'organizzazione (la cosiddetta dottrina dell'attribuzione) che, pertanto, vanno a condizionare le reazioni nei riguardi della stessa.

I clienti, come spesso rammenta la bibliografia di genere, attribuiscono alle imprese due varietà di motivi: *a favore dell'azienda*, quando accentuano i vantaggi derivanti da una specifica attività o *a favore della collettività*, quando si polarizzano sui benefici ottenuti a favore di soggetti esterni all'organizzazione stessa⁷⁶.

⁷⁵ Foreh, Mark R., and Sonya Grier. "When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism." *Journal of consumer psychology* 13.3 (2003): 349-356.

⁷⁶ Barone, Michael J., Anthony D. Miyazaki, and Kimberly A. Taylor. "The influence of cause-related marketing on consumer choice: does one good turn deserve another?" *Journal of the academy of marketing Science* 28.2 (2000): 248-262.

Anche nel campo della CSR, la dottrina dell'attribuzione, suggerisce un modello strutturale che permette di scoprire la funzione che lo scetticismo può generare, mostrando in quale modo i consumatori interpretano queste sensazioni cognitive e come esse possono condizionare le loro condotte e il modo di agire.

Infatti, quando il consumatore non è sicuro della veridicità dei comportamenti di un'impresa, aumenta il rischio di credibilità sulle sue qualità etiche e sulla sua affidabilità sociale, producendo, così, una pericolosa lacerazione del legame che il cliente ha con il produttore e, di conseguenza, una drastica riduzione di fiducia nel brand stesso.

Inoltre, la percezione di sospetto nutrita dal consumatore nei confronti del mancato rispetto degli impegni sociali assunti da un'azienda si traduce, di solito, in un affievolimento della propria "equità aziendale".

Numerosi studi sul tema in questione hanno confermato che le indicazioni negative possiedono un modello di giudizio molto più accorto e potenziato in confronto a quelle positive; inoltre le informazioni negative rimangono molto più impresse nel ricordo del consumatore⁷⁷, condizionando in misura maggiore gli effetti di un determinato agire. Volendo il consumatore esternare il proprio livello di diffidenza riguardo alle modalità di utilizzo della CSR da parte di un marchio, esso tenderà a trasmettere le proprie perplessità all'interno della sua cerchia amicale e lavorativa allo scopo di acclarare se le sue sensazioni sono condivise, seminando così, anche in soggetti terzi, lo scetticismo sulla correttezza dei comportamenti di un'azienda e creando, al tempo stesso, quel fenomeno negativo che si definisce "passaparola"⁷⁸.

Per trasferire dalla teoria alla pratica i concetti sopra espressi possiamo fare un esempio: viene costituito una nuova azienda "y" che produce abbigliamento. Essa ha nella sua visione d'impresa il rispetto e la cura dell'ambiente e della natura, nonché il miglioramento delle condizioni di vita delle persone; in questo solco, comincia a espletare una serie di iniziative, con distribuzione gratuita ai partecipanti di oggetti e gadget contro l'inquinamento, tali da testimoniare il loro concreto impegno per la riduzione dei gas serra o per la bonifica e il risanamento ambientale e accrescere, così, il bacino dei loro potenziali clienti. Nell'esempio in questione l'iniziativa di CSR consiste nella distribuzione gratuita di prodotti contro l'inquinamento ambientale. All'improvviso però un dubbio scuote il potenziale consumatore perché scopre che l'azienda "y" per preparare tali incontri ha utilizzato per i manifesti e i gadget (con il loro "marchio") inchiostri colorati altamente inquinanti per l'ambiente o che le spese per l'organizzazione di tali eventi provengono da finanziatori coinvolti in processi per

⁷⁷ Baumeister, Roy F., et al. "Bad is stronger than good." *Review of general psychology* 5.4 (2001): 323-370.

⁷⁸ Skarneas, Dionysis, and Constantinos N. Leonidou. "When consumers doubt, watch out! The role of CSR skepticism." *Journal of business research* 66.10 (2013): 1831-1838.

inquinamento ambientale. Quale potrà essere, dunque, il sentimento dei consumatori di tale azienda alla scoperta di questi accadimenti? Seguendo la dottrina sopra descritta la evidente dicotomia tra le attività di CSR e i reali comportamenti di un'impresa, porterà il potenziale consumatore ad avere come primo sentimento l'incredulità, seguita poi dalla delusione, per concludersi, infine, nello scetticismo nei confronti dell'azienda che si tradurrà nel prevedibile abbandono del "marchio" da parte del cliente deluso.

Dopo aver esaminato l'estremo negativo, derivante dalla incoerenza tra l'attività di CSR e i comportamenti di un'azienda, passiamo, ora, ad analizzare l'opposto positivo, ovvero una solida "*brand reputation*".

Innanzitutto è necessario definire cosa si intende per "*brand reputation*". La reputazione d'impresa consiste nella valutazione materiale e morale del marchio di un'azienda o dell'azienda stessa che si concretizza nel giudizio che gli stakeholder formulano nei suoi confronti.

Tale termine contiene, quindi, tutte le impressioni, le speranze e le più svariate considerazioni utili per definire il livello di stima che tutti i soggetti interessati nutrono verso l'impresa stessa.

La reputazione di un'azienda risulta, pertanto, quasi esclusivamente detenuta dai propri *stakeholder* e rappresenta una rifrazione esteriore di una determinata organizzazione.

Per costruire una solida reputazione aziendale sono indispensabili, a nostro avviso, le seguenti caratteristiche:

- 1) Qualità della produzione, il bene o il servizio deve essere riconosciuto dal consumatore come qualcosa di superiore rispetto alla media di prodotti simili;
- 2) Modelli innovativi di produzione, ovvero la capacità di un'azienda di rinnovare i processi produttivi migliorando la qualità del bene o del servizio e conformando i propri prodotti alle nuove esigenze dei potenziali clienti;
- 3) Risultati e prestazioni, ossia ogni elemento collegato al successo di un'impresa è riscontrabile nell'incremento del fatturato e dei suoi profitti;
- 4) Cultura d'impresa, ovvero la creazione di modelli lavorativi adeguati alle necessità dei propri lavoratori tali da generare una identificazione degli stessi con l'azienda e una loro gratificazione nello svolgimento del lavoro;

- 5) Coscienza civile, ossia l'affidabilità ambientale e la responsabilità sociale dell'impresa, identificate dai fruitori del bene o del servizio quale inderogabile vincolo per l'attività di un'azienda;
- 6) Direzione e comando, ovvero la serietà e la competenza della squadra di comando di un'azienda condiziona fortemente la reputazione di un'organizzazione. Atteggiamenti conflittuali su temi di valenza politica, ecologico o universale rischiano di creare contraccolpi negativi sulla reputazione di un'impresa.

La reputazione aziendale costituisce una condizione indispensabile per la creazione del valore di un'impresa che risulta essere decisamente vincolata dalla scelta di utilizzare, in maniera minore o maggiore, progetti di CSR.

Lo studioso P. Godfrey, sostiene che le aziende capitalizzano iniziative di CSR per costituire un fondo etico positivo indispensabile per sostenere iniziative immateriali di un'impresa, quali la veridicità delle informazioni e l'apprezzamento dei consumatori⁷⁹.

Egli sottolinea, inoltre, come un valore etico positivo di un'impresa possa assicurare l'azienda da possibili lesioni reputazionali derivanti da considerazioni critiche provenienti da qualsiasi soggetto interessato all'attività della stessa.

Iniziative coerenti di *Corporate Social Responsibility* producono, istantaneamente, nell'animo dei consumatori del bene o del servizio, collegamenti favorevoli con l'azienda che appare attendibile e corretta. Tali proprietà verranno di conseguenza trasmesse anche al bene o al servizio e il cliente si persuaderà del fatto che l'organizzazione non può che realizzare prodotti di alta qualità, migliori di tutti quelli forniti dalla concorrenza.

Per concludere possiamo affermare che le iniziative di CSR, coerenti e connesse con il business aziendale, rappresentano la famosa "ciliegina sulla torta" perché permettono ad un'impresa, socialmente responsabile, di aumentare la propria credibilità sia nei confronti dei potenziali consumatori sia nei riguardi di quella che viene definita come la "comunità d'affari", attirando l'interesse di nuovi fondi d'investimento, di nuovi azionisti e di nuovi partner commerciali.

⁷⁹ Godfrey, Paul C. "The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective." *Academy of management review* 30.4 (2005): 777-798.

2.5 Lo storytelling della CSR

Abbiamo sottolineato nei paragrafi precedenti che i due problemi principali per le aziende che vogliono comunicare efficacemente le loro iniziative di CSR sono sia la mancanza di *awareness* per gli *stakeholder*, che lo scetticismo da parte degli *stessi*.

Secondo lo studioso Robert Gill⁸⁰, lo *storytelling* può essere uno strumento utile per una comunicazione strategica efficace della CSR, in quanto può suscitare delle risposte emotive e di cognizione positiva degli *stakeholder*. Perciò, tale narrazione strategica (ossia lo *storytelling*) può essere utilizzata per trasmettere un'ampia gamma di iniziative di CSR e per entrare efficacemente in contatto con gli *stakeholder* interni ed esterni.

Secondo Gottschall⁸¹, “*gli esseri umani sono creature che raccontano storie*” e le storie sono così rilevanti e potenti, in quanto, come affermato dall’autore Roger Shank (1990), “*la memoria umana è basata sulla storia*” e il recupero della memoria è in gran parte episodico, composto da “*storie che includono incidenti, esperienze, risultati e valutazioni, riassunti e sfumature di interpretazioni da persona a persona, all'interno di contesti specifici*”⁸².

Inoltre, a parere di W.R. Fisher, le storie efficaci e avvincenti condividono tre caratteristiche principali: “*la razionalità narrativa, la probabilità narrativa e le fedeltà narrativa*”⁸³. Per tale motivo, le storie per essere tali devono essere razionali e avere un senso preciso e per di più, dovrebbero essere credibili, nonché corrispondere alle convinzioni del pubblico dei consumatori.

Lo *storytelling* della CSR, invece, corrisponde al “*racconto e alla narrazione di eventi o sequenze di eventi legati alla CSR che portano da uno stato iniziale a uno stato ulteriore o a un risultato successivo*”⁸⁴.

Alcuni autori hanno dimostrato che tali narrazioni offrono ai comunicatori aziendali un’opportunità unica per coinvolgere il pubblico, costruire delle relazioni e plasmare la reputazione aziendale.

Per detto motivo, le organizzazioni tendono ad utilizzare il potere di queste narrazioni, moralmente attraenti, per gestire la propria reputazione.

⁸⁰ Gill, Robert. "Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review." *Public relations review* 41.5 (2015): 662-674.

⁸¹ Gottschall, Jonathan. *The storytelling animal: How stories make us human*. Houghton Mifflin Harcourt, 2012.

⁸² Schank, Roger C. *Tell me a story: A new look at real and artificial memory*. Charles Scribner's Sons, 1990.

⁸³ Fisher, Walter R. "The narrative paradigm: An elaboration." *Communications Monographs* 52.4 (1985): 347-367.

⁸⁴ Hall, Kelly R., Dana E. Harrison, and Obinna O. Obilo. "Building positive internal and external stakeholder perceptions through CSR storytelling." *Journal of Strategic Marketing* (2021): 1-22.

Allo stesso modo, altri studi hanno affermato che le aziende adoperano le narrazioni anche per coinvolgere il pubblico dei social media⁸⁵, per comunicare le crisi⁸⁶ e per plasmare l'opinione politica⁸⁷.

Solitamente la credibilità del messaggio è una condizione indispensabile per incrementare le opinioni positive su un'azienda che persegue delle iniziative di CSR.

La credibilità del messaggio evita una percezione negativa, da parte dei consumatori, di un'organizzazione interessata solo a sé stessa oppure non sincera, elementi noti per danneggiare la *reputation* di un'organizzazione.

Secondo lo studio degli autori Boukes e LaMarre, i contenuti comunicativi “narrativamente ricchi” delle attività di CSR non influenzano negativamente la credibilità del messaggio ma, al contrario, possono comportarne un incremento.⁸⁸ In sostanza, gli esperti in questione, confermano che i messaggi di tipo narrativo, per le iniziative di CSR di un'azienda, influenzano positivamente l'atteggiamento e le intenzioni comportamentali dei consumatori rispetto ad un messaggio di tipo non narrativo. Inoltre, lo studio, evidenzia i meccanismi sottostanti all'effetto della comunicazione narrativa:

- 1) L'**identificazione con il personaggio**, ovvero che un alto livello di identificazione nel personaggio della storia suggerisce valutazioni più positive del medesimo e delle sue azioni, che comporterà una maggiore intenzione a sostenere il brand.
- 2) Il **trasporto**, ossia quando gli elementi narrativi stimolano uno stato mentale in cui i pensieri, le emozioni e le visualizzazioni degli individui hanno un effetto di trasferimento nel mondo narrativo. Estendendo tale meccanismo ai messaggi di CSR, le comunicazioni di tipo narrativo portano il pubblico a divenire più coinvolto mentalmente ed emotivamente e soprattutto meno motivato a esaminare criticamente ogni elemento di un messaggio.
- 3) La **credibilità del messaggio**, cioè il livello di affidabilità per il pubblico (consumatori) rispetto alle informazioni narrative delle imprese, che può comportare delle reazioni positive o negative sul comportamento dei consumatori.

⁸⁵ Zhao, Xinyan, Mengqi Zhan, and Cheng Jie. "Examining multiplicity and dynamics of publics' crisis narratives with large-scale Twitter data." *Public Relations Review* 44.4 (2018): 619-632.

⁸⁶ Clementson, David E. "Narrative persuasion, identification, attitudes, and trustworthiness in crisis communication." *Public Relations Review* 46.2 (2020): 101889.

⁸⁷ Jones, Michael, Elizabeth Shanahan, and Mark McBeth, eds. *The science of stories: Applications of the narrative policy framework in public policy analysis*. Springer, 2014.

⁸⁸ Boukes, Mark, and Heather L. LaMarre. "Narrative persuasion by corporate CSR messages: The impact of narrative richness on attitudes and behavioral intentions via character identification, transportation, and message credibility." *Public Relations Review* 47.5 (2021): 102107.

In conclusione, possiamo sostenere che lo *storytelling* nel mondo degli affari è divenuto sempre più rilevante, in quanto le aziende cercano di entrare in contatto con i propri stakeholder e di avere un impatto positivo su di essi.

Barker et al hanno supportato l'idea che *“le storie possono stabilire un terreno comune, raccogliere credibilità e sono un mezzo di comunicazione carico di valore”*.⁸⁹ Proprio per tale motivo, le narrazioni dovrebbero essere utilizzate per trasmettere più chiaramente le iniziative di RSI delle aziende a tutte le parti coinvolte, considerato che, come già accennato in precedenza, le aziende spesso trovano delle difficoltà a comunicare efficacemente le proprie attività di RSI. Infatti, *“lo storytelling può essere uno strumento di comunicazione strategica efficace, in quanto può suscitare risposte emotive e cognitive uniche da parte degli stakeholder e di conseguenza aumentare la fiducia nel brand da parte dei consumatori”*⁹⁰.

⁸⁹ Barker, Randolph T., and Kim Gower. "Strategic application of storytelling in organizations: Toward effective communication in a diverse world." *The Journal of Business Communication* (1973) 47.3 (2010): 295-312.

⁹⁰ Gill, Robert. "Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review." *Public relations review* 41.5 (2015): 662-674.

Capitolo 3: Ricerca Sperimentale e Analisi dei dati

3.1 Background teorico

3.1.1 Revisione Della Letteratura

CSR fit e l'Intenzione di acquisto

Secondo lo studio di Cone (2017) *“l'86% dei consumatori americani si aspetta che le aziende facciano di più che esclusivamente produrre del profitto, ma che si concentrino anche su questioni sociali e ambientali”*⁹¹. Proprio per tale motivo, ritroviamo numerosi esempi di brand di lusso che intraprendono iniziative di CSR e che rendono, ormai, evidente il fatto che la maggior parte dei marchi di lusso sono consapevoli di non poter più trascurare le questioni relative alla RSI⁹².

La popolarità di questa tipologia di attività etiche e/o filantropiche sponsorizzate dalle aziende, non solo nel settore del lusso, è stata stimolata dalla crescente evidenza che *“i consumatori oggi sono desiderosi di sostenere aziende che condividono i loro stessi valori morali”*⁹³. Infatti, secondo il già citato studio di Cone (2017), è dimostrato che *“l'89% dei consumatori americani passi da un marchio all'altro (stessa qualità a parità di prezzo) se l'altro marchio è associato a una buona causa, con un incremento percentuale del 66% dal 1993”*.

Per tale motivo le iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa per i brand, e in particolare per quelli del settore del lusso, rappresentano uno strumento fondamentale per ottenere dei benefici e uno di questi è quello di poter influenzare positivamente le intenzioni di acquisto e di ridurre, in tal modo, il NWOM (*Negative Word of Mouth*)⁹⁴.

Precedenti studi, inoltre, hanno dimostrato che *“le associazioni negative di CSR possono avere un effetto dannoso sulla valutazione complessiva del prodotto, mentre le associazioni positive di CSR possono migliorare le valutazioni del prodotto”*⁹⁵.

⁹¹ www.conecomm.com/2017-CSR-Study

⁹² Amatulli, Cesare, et al. "Consumers' perceptions of luxury brands' CSR initiatives: An investigation of the role of status and conspicuous consumption." *Journal of Cleaner Production* 194 (2018): 277-287.

⁹³ Sen, Sankar, and Chitra Bhanu Bhattacharya. "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility." *Journal of marketing Research* 38.2 (2001): 225-243.

⁹⁴ Chung, Angie, and Kang Bok Lee. "Corporate apology after bad publicity: A dual-process model of CSR fit and CSR history on purchase intention and negative word of mouth." *International Journal of Business Communication* 59.3 (2022): 406-426.

⁹⁵ Brown, Tom J., and Peter A. Dacin. "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses." *Journal of marketing* 61.1 (1997): 68-84.

In tal senso, è importante che i clienti realizzino delle associazioni positive rispetto alle iniziative di CSR di un determinato marchio, in quanto, in caso contrario, potrebbero modificare negativamente il comportamento d'acquisto dei medesimi.

L'attività aziendale socialmente responsabile può rappresentare così un'importante fonte di vantaggio competitivo per le aziende perché può migliorare la loro reputazione complessiva e conseguentemente il comportamento d'acquisto dei clienti.

Nonostante ciò, per stimolare al massimo il comportamento d'acquisto del cliente, è essenziale che ci sia una concreta congruenza tra l'attività dell'azienda e le pratiche di CSR, il cosiddetto “*CSR fit*”, ovvero “*la rilevanza percepita tra le caratteristiche di una organizzazione e le caratteristiche delle iniziative di CSR*”⁹⁶.

In passato, il “*CSR fit*” è stato definito da Wim J. Elving come “*il collegamento osservato tra un dominio CSR e i prodotti, l'immagine, il posizionamento e/o i gruppi target di un'azienda.*”⁹⁷

Secondo gli studi di Menon e Kahn (2003), l'adeguatezza della Responsabilità Sociale d'Impresa può derivare da associazioni comuni che un marchio condivide con la causa, come le dimensioni del prodotto (ad esempio un marchio di prodotti erboristici che sponsorizza la protezione delle foreste pluviali), l'affinità con target specifici (per esempio Avon che combatte il cancro al seno) o associazioni di immagine create dal pregresso comportamento del marchio in uno specifico dominio sociale (ad esempio l'attività di Ben & Jerry's e Body Shop per la protezione dell'ambiente). Invece, altri studiosi hanno descritto la “*CSR fit*” come “*la congruenza percepita tra una questione sociale e il business dell'azienda*”⁹⁸. Un esempio fornito dagli autori sopra citati è che se la *Whole Foods Market* sostiene e investe su un'alimentazione sana, questo sforzo viene percepito dai consumatori come ad alta congruenza CSR. Se invece la *Whole Foods Market* supporta una campagna sull'estinzione delle tigri malesi, che hanno una modesta correlazione con il cibo biologico, i consumatori riterranno che l'idoneità della congruenza sia bassa. Pertanto, come hanno riconosciuto numerosi studi, nel caso in cui non ci fosse un alto livello di corrispondenza e quindi, che una causa sociale sponsorizzata fosse identificata dai consumatori come non congruente all'immagine dell'azienda, le sponsorizzazioni di CSR possono addirittura risultare dannose.

Spesso si verifica che gli stakeholder si aspettino che “*le aziende sponsorizzino solo quelle questioni sociali che hanno una buona corrispondenza, o un'associazione logica, con le loro attività aziendali*”

⁹⁶ Becker-Olsen, Karen L., B. Andrew Cudmore, and Ronald Paul Hill. "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior." *Journal of business research* 59.1 (2006): 46-53.

⁹⁷ Golob, Urša, et al. "CSR communication: quo vadis?" *Corporate communications: An international journal* (2013).

⁹⁸ Du, Shuili, Chitrabhan B. Bhattacharya, and Sankar Sen. "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication." *International journal of management reviews* 12.1 (2010): 8-19.

principali".⁹⁹ Secondo l'autore Elving (2013), un elevato adattamento della CSR influenza positivamente l'atteggiamento del consumatore nei confronti del marchio e della società, perché rende più efficace lo sforzo di CSR.

A conferma di quanto fin qui sostenuto, numerosi studiosi ritengono che l'adattamento alla CSR influisce sull'atteggiamento generale dei consumatori nei confronti delle attività dell'azienda, che possono successivamente influenzare anche i loro comportamenti, compreso quello d'acquisto, nei confronti della stessa¹⁰⁰. Sulla base di queste affermazioni, possiamo evincere che:

HI: Un alto livello di congruenza tra le iniziative di CSR e le attività dell'azienda influenza positivamente l'intenzione di acquisto dei consumatori dei prodotti di lusso rispetto ad un basso livello di congruenza tra le iniziative di CSR e l'azienda.

CSR fit e la Fiducia nel marchio

Guadagnare la fiducia dei clienti è una risorsa indispensabile per ogni azienda. Infatti, quando i consumatori credono che un'impresa sia affidabile, tendono ad avere atteggiamenti più positivi nei confronti della stessa, portando ad un aumento delle loro intenzioni di acquisto¹⁰¹.

La fiducia verso il brand è essenziale e si oppone al rischio di perdita di fiducia. Difatti, *“una delle sfide chiave della comunicazione CSR risulta essere come ridurre al minimo lo scetticismo degli stakeholder”*¹⁰².

Talvolta accade che gli *stakeholder* attribuiscano delle motivazioni alle iniziative di CSR delle aziende di due tipi: *“estrinseca”*, in cui le azioni dell'azienda vengono viste esclusivamente come un tentativo di aumentare i profitti; oppure *“intrinseca”*, qualora esse siano percepite come una risposta adeguata ad una genuina preoccupazione per la questione socio-ambientale.

È, quindi, probabile che un basso adattamento della CSR, a causa della mancanza di connessione logica tra una questione sociale e il business di un'azienda, aumenti l'elaborazione cognitiva e renda più salienti i motivi estrinseci, riducendo così le reazioni positive (ad esempio la fiducia nel brand)

⁹⁹ Lee, Yoon-Joo, Eric Haley, and Aimee Y. Mark. "The effects of corporate social responsibility orientation on the consumer's perception of advertisers' intention." *Journal of Current Issues & Research in Advertising* 33.2 (2012): 192-209.

¹⁰⁰ Oh, Hyun Jee, Regina Chen, and Chun-ju Flora Hung-Baesecke. "Exploring effects of CSR initiatives in strategic postcrisis communication among millennials in China and South Korea." *International Journal of Strategic Communication* 11.5 (2017): 379-394.

¹⁰¹ Hwang, Yujong, and Kun Chang Lee. "Investigating the moderating role of uncertainty avoidance cultural values on multidimensional online trust." *Information & management* 49.3-4 (2012): 171-176.

¹⁰² Du, Shuili, Chitrabhan B. Bhattacharya, and Sankar Sen. "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication." *International journal of management reviews* 12.1 (2010): 8-19.

degli stakeholder alle attività di CSR di un'azienda. Al contrario, un alto adattamento della CSR renderebbe più salienti i motivi intrinseci, aumentando in tal modo le reazioni positive del consumatore, tra cui la fiducia nel marchio e di conseguenza il comportamento d'acquisto.

In passato i ricercatori Bloom, Hoeffler, Keller e Meza hanno condotto uno studio, scoprendo un'alta probabilità che “*i consumatori avranno atteggiamenti negativi nei confronti delle attività di CSR quando considereranno le aziende opportuniste e esclusivamente orientate al profitto*”¹⁰³.

D'altro canto, molti studiosi sostengono che le aziende si impegnano in attività di CSR altamente adeguate perché un adattamento elevato tra l'attività di un'azienda e le azioni di CSR, fa sì che i clienti percepiscano l'impresa come dotata di una maggiore competenza, fornendo così ai consumatori un atteggiamento più positivo nei confronti della stessa, nonché, una maggiore fiducia.

Le aziende che comprendono come comunicare efficacemente il loro impegno di CSR possono aspettarsi maggiori vantaggi legati alla stessa, perché “*le attività di CSR sono positivamente associate a maggiori intenzioni di acquisto, fedeltà e advocacy*”¹⁰⁴.

Le attività di CSR ad alta congruenza rispetto a quelle a bassa congruenza, possono ridurre al minimo lo scetticismo e quindi aumentare la fiducia dei consumatori sulle attività che l'azienda sostiene.

Di conseguenza, quest'associazione avrà un impatto positivo sull'atteggiamento dei consumatori nei confronti dell'impresa, portando reazioni positive, come un incremento nell'intenzione di acquisto da parte del consumatore¹⁰⁵. Al contrario, è probabile che le attività di CSR inadeguate generino scetticismo nei consumatori circa i motivi della sponsorizzazione, producendo reazioni negative da parte dei fruitori, riducendo così la loro intenzione all'acquisto (Becker-Olsen et al., 2006). Da qui, possiamo desumere che:

H2: Un alto livello di congruenza tra le iniziative di CSR e l'attività dell'azienda influenza maggiormente la fiducia nel brand da parte dei consumatori.

Numerosi studi hanno dimostrato che la fiducia, sia specifica che generale, porta un'influenza positiva sul comportamento di acquisto dei consumatori¹⁰⁶. Il motivo principale dell'influenza positiva della

¹⁰³ Bloom, Paul N., et al. "How social-cause marketing affects consumer perceptions." *MIT Sloan management review* 47.2 (2006): 49.

¹⁰⁴ Du, Shuili, Chitrabhan B. Bhattacharya, and Sankar Sen. "Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning." *International journal of research in marketing* 24.3 (2007): 224-241.

¹⁰⁵ Du, Shuili, Chitrabhan B. Bhattacharya, and Sankar Sen. "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication." *International journal of management reviews* 12.1 (2010): 8-19.

¹⁰⁶ Kenning, Peter. "The influence of general trust and specific trust on buying behaviour." *International Journal of Retail & Distribution Management* (2008).

fiducia è dovuto alla sua “*capacità di ridurre l'incertezza, che risulta essere un elemento molto diffuso nella società moderna a causa di livelli di complessità elevati*”¹⁰⁷.

Una precedente ricerca ha evidenziato che le attività di CSR stimolano la fiducia del consumatore e l'intenzione positiva all'acquisto¹⁰⁸. Gli autori in questione hanno, quindi, sostenuto a loro volta le teorie di Kenning, ovvero che “*la CSR può svolgere un ruolo significativo nella costruzione di un rapporto a lungo termine con i consumatori e che le attività mirate di CSR incoraggiano le persone a fidarsi di un'azienda*”¹⁰⁹. Inoltre, in tale ricerca si confermano i risultati presenti nello studio di Kenning (2008) ovvero che la fiducia generale e specifica ha effetti positivi sul comportamento d'acquisto.

“*La CSR influenza direttamente l'intenzione di acquisto dei clienti avendo come mediatore la fiducia nel brand*”¹¹⁰.

In uno studio precedente (Lee et al., 2013), si evidenzia che la CSR ha un impatto positivo sulla fiducia di un individuo che, normalmente, porta alla soddisfazione dei clienti e quindi di conseguenza all'incremento dell'intenzione di acquisto. Pertanto, i risultati della ricerca hanno confermato l'effetto diretto delle dimensioni della CSR sulla fiducia di un individuo. Inoltre, la fiducia è stata rappresentata come un mediatore parziale nella relazione tra le dimensioni della CSR e l'intenzione di acquisto.¹¹¹

Come sopra affermato, “*la CSR condiziona la volontà di acquisto dei consumatori avendo la Brand Trust come mediatore*”¹¹². La fiducia è, quindi, riconosciuta come un pre-requisito per costruire le relazioni con i clienti e, in ultima analisi, le intenzioni di acquisto¹¹³.

Da qui, possiamo dedurre che:

¹⁰⁷ Luhmann, Niklas. *La realtà dei mass media*. Angeli, 2000.

¹⁰⁸ Pornpratang, Kaniya, D. Lockard, and W. Ngamkroekjoti. "The impact of corporate social responsibility (CSR) on consumer trust and purchase intention: A case study of condominium development in Bangkok area, (March)." *International Conference on Business, Economics and Accounting*. 2013.

¹⁰⁹ Kenning, Peter. "The influence of general trust and specific trust on buying behaviour." *International Journal of Retail & Distribution Management* (2008).

¹¹⁰ Herbst, Kenneth C., Sean T. Hannah, and David Allan. "Advertisement disclaimer speed and corporate social responsibility: “Costs” to consumer comprehension and effects on brand trust and purchase intention." *Journal of business ethics* 117.2 (2013): 297-311.

¹¹¹ Lee, Choong-Ki, et al. "The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies." *International Journal of Hospitality Management* 33 (2013): 406-415.

¹¹² Herbst, Kenneth C., Sean T. Hannah, and David Allan. "Advertisement disclaimer speed and corporate social responsibility: “Costs” to consumer comprehension and effects on brand trust and purchase intention." *Journal of business ethics* 117.2 (2013): 297-311.

¹¹³ Lin, Chieh-Peng, et al. "Understanding purchase intention during product-harm crises: Moderating effects of perceived corporate ability and corporate social responsibility." *Journal of business ethics* 102.3 (2011): 455-471.

H3: Una maggiore fiducia nel brand da parte dei consumatori influenza positivamente l'intenzione di acquisto degli stessi.

Lo Storytelling e la Tipologia di messaggio di CSR

Abbiamo sostenuto, sin qui, che la congruenza della RSI con le attività dell'azienda produce effetti positivi sulla fiducia nel marchio da parte dei consumatori. Riteniamo, inoltre, che questi effetti si rafforzino quando l'adeguatezza della RSI sia accompagnata da un messaggio di tipo narrativo e quindi, di *storytelling*.

*Lo storytelling è "una narrazione che racconta atti, avvenimenti o eventi particolari presentati sotto forma di testo e ha la capacità di trascendere gruppi di età, culture e generi, e cattura l'immaginazione e l'attenzione degli ascoltatori indipendentemente dal background"*¹¹⁴.

Lo *storytelling* di CSR corrisponde al "racconto e la narrazione di eventi o sequenze di eventi legati alla CSR che portano da uno stato iniziale a uno stato o a un risultato successivo"¹¹⁵.

Tale narrazione è divenuta sempre più importante nel mondo del *business*, in quanto le organizzazioni cercano di entrare in contatto con i propri *stakeholder* ed avere, così, un impatto positivo su di essi.

Inoltre, lo *storytelling* è stato proposto da diversi autori, tra cui Coombs, come un "modo per sostenere gli sforzi di un'azienda verso la responsabilità sociale d'impresa".¹¹⁶ A tal proposito, il citato autore, sostiene che lo *storytelling* possa aiutare a superare le sfide comuni della comunicazione della CSR.

I messaggi contenuti nelle storie riducono l'incertezza e forniscono chiarezza su questioni fondamentali quali: chi siamo, perché siamo qui e a cosa dobbiamo dare valore, in modo da rafforzare l'adesione degli *stakeholder* all'azienda¹¹⁷.

Le narrazioni possono essere utilizzate per trasmettere più chiaramente le iniziative di RSI delle imprese a tutte le parti interessate considerato che, spesso, le aziende hanno difficoltà a comunicare efficacemente le proprie attività di CSR, in particolare su due tematiche: quelle relative alla mancanza di conoscenza delle iniziative di Corporate Social Responsibility e quella riguardante lo scetticismo sulle finalità alla base delle medesime¹¹⁸. La mancanza di consapevolezza e lo scetticismo possono

¹¹⁴ Sinclair, Joanna. "The impact of stories." *Leading Issues in Knowledge Management Research* 3.1 (2005): 53-64.

¹¹⁵ Hall, Kelly R., Dana E. Harrison, and Obinna O. Obilo. "Building positive internal and external stakeholder perceptions through CSR storytelling." *Journal of Strategic Marketing* (2021): 1-22.

¹¹⁶ Coombs, Timothy. "Transmedia storytelling: A potentially vital resource for CSR communication." *Corporate communications: An international journal* 24.2 (2019): 351-367.

¹¹⁷ Driscoll, Cathy, and Margaret McKee. "Restorying a culture of ethical and spiritual values: A role for leader storytelling." *Journal of business ethics* 73.2 (2007): 205-217.

¹¹⁸ Du, Shuili, Chitrabhan B. Bhattacharya, and Sankar Sen. "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication." *International journal of management reviews* 12.1 (2010): 8-19.

essere entrambi attribuiti a una comunicazione non ottimale degli sforzi di CSR delle imprese. Di conseguenza, è importante che le aziende comunichino la RSI in modo da creare consapevolezza tra gli stakeholder e ridurre lo scetticismo, spiegando i comportamenti delle organizzazioni in termini di missione e valori del marchio¹¹⁹.

Lo *storytelling* può essere uno strumento di comunicazione strategica efficace a questo scopo, in quanto può suscitare risposte emotive e cognitive uniche da parte degli stakeholder e perciò aumentare la fiducia nel brand. (Gill, 2015) La fiducia nel marchio è molto ricercata dalle organizzazioni e quindi riteniamo che un messaggio di *storytelling* della CSR possa avere un impatto positivo sulla percezione della *brand trust*.

*“Le storie trasmettono fiducia e suscitano empatia, il che può contribuire allo sviluppo dell'affidamento nel marchio.”*¹²⁰ Allo stesso modo, le storie facilitano la persuasione dei consumatori e la percezione di autenticità. Difatti, come sostengono gli autori Kelly R. Hall et al. (2021), *“quando gli stakeholder sono immersi in storie sulle azioni di CSR, probabilmente dedurranno la benevolenza dell'azienda, che è intrinsecamente legata alla fiducia e alla CSR”*.¹²¹

In conclusione, dato che le attività di CSR ad Alta congruenza rispetto a quelle a Bassa congruenza, possono ridurre al minimo lo scetticismo e quindi aumentare la fiducia dei consumatori sulle attività che l'azienda sostiene¹²², egualmente, i messaggi di *storytelling* relativi alla CSR dovrebbero ridurre l'incertezza e fornire una maggiore chiarezza per il consumatore e, perciò, livelli più elevati di fiducia nel marchio¹²³.

Da qui, possiamo evincere che:

H4: La tipologia di messaggio (Narrativo vs Informativo) modera la relazione tra la congruenza del messaggio di CSR e l'attività dell'azienda, nonché, la fiducia nel brand da parte dei consumatori.

In particolare, la presenza di un messaggio di tipo narrativo renderà la relazione tra le due variabili positiva e rafforzerà l'effetto sulla fiducia nei confronti del brand.

¹¹⁹ Hall, Kelly R., Dana E. Harrison, and Obinna O. Obilo. "Building positive internal and external stakeholder perceptions through CSR storytelling." *Journal of Strategic Marketing* (2021): 1-22

¹²⁰ Shin, Hyunju, et al. "Brand trust and avoidance following brand crisis: A quasi-experiment on the effect of franchisor statements." *Journal of Brand Management* 23.5 (2016): 1-23.

¹²¹ Hall, Kelly R., Dana E. Harrison, and Obinna O. Obilo. "Building positive internal and external stakeholder perceptions through CSR storytelling." *Journal of Strategic Marketing* (2021): 1-22.

¹²² Du, Shuili, Chitrabhan B. Bhattacharya, and Sankar Sen. "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication." *International journal of management reviews* 12.1 (2010): 8-19.

¹²³ Chaudhuri, Arjun, and Morris B. Holbrook. "The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty." *Journal of marketing* 65.2 (2001): 81-93.

3.1.2 Modello concettuale

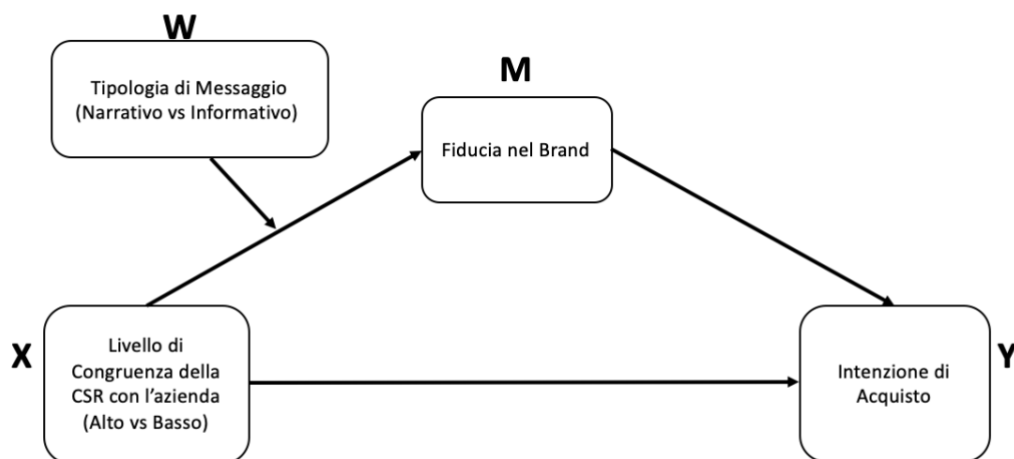
L'obiettivo principale del presente studio sperimentale consiste nell'investigare come differenti livelli di congruenza (Alto vs Basso) tra le iniziative di CSR adottate da un'azienda e le attività della stessa, influenzino l'intenzione di acquisto da parte dei consumatori dei prodotti di lusso.

Per completare il *framework* concettuale si è deciso di introdurre un effetto indiretto causato dal fattore di mediazione rappresentato dalla fiducia nel brand e un effetto di interazione ottenuto dal fattore di moderazione relativo alla tipologia del messaggio (Narrativo vs Informativo).

Seguendo tale assunto, è stato necessario realizzare il modello di ricerca utilizzando, oltre ad una variabile indipendente e una dipendente, anche un mediatore e un moderatore.

Pertanto, per lo sviluppo del modello concettuale è stato adottato il modello 7 di Andrew F. Hayes il quale risulta essere caratterizzato dalla presenza di una variabile indipendente (IV), una variabile dipendente (DV), un moderatore (MOD) e un mediatore (MED).

Figura 6: Modello concettuale proposto



3.2 Approccio metodologico

3.2.1 Studio e Metodologia

Lo scopo della ricerca è quello di esaminare come l'intenzione di acquisto (*Purchase Intention*) di prodotti di lusso possa essere influenzata da diversi livelli di congruenza della CSR (Alta vs Bassa) in relazione all'effetto mediatore della fiducia verso il brand (*Brand Trust*). Pertanto, si presenta uno studio sperimentale per testare le diverse ipotesi.

Tale indagine sperimentale è rappresentata da un disegno di ricerca conclusivo causale *between subjects* 2 (Alto vs Basso Livello di congruenza della CSR con l'azienda) x 2 (Tipologia di Messaggio Narrativo vs Informativo).

I risultati di questo esperimento provengono da risposte ad un questionario ottenute grazie ad un sondaggio condotto in maniera autonoma in Italia e nel mese di luglio 2022, attraverso la piattaforma online *Qualtrics*.

I partecipanti allo studio in questione sono stati selezionati tramite una metodologia tradizionale di campionamento non probabilistica, in particolare, con l'adozione di un metodo di campionamento di convenienza, in modo da poter sfruttare la facilità di accesso e di selezione degli elementi della popolazione campionaria. I principali vantaggi derivanti da tale metodologia sono rappresentati dalla velocità di raccolta dei dati, dall'alto tasso di risposta e infine dai bassi costi.

Per quanto riguarda il campione *target*, il questionario ha incluso rispondenti di ogni età in quanto l'interesse principale dello studio sperimentale consiste nelle percezioni generali dei soggetti intervistati rispetto all'effetto della CSR sugli atteggiamenti d'acquisto dei consumatori.

Inoltre, sono stati raccolti i dati sia da rispondenti di genere femminile che di sesso maschile, in quanto non si ritiene che la sessualità possa generare una differenza significativa per quanto concerne i risultati finali.

3.2.2 Partecipanti e procedura di campionamento

Il sondaggio è stato distribuito a 254 individui, dei quali 217 rispondenti hanno partecipato pienamente allo studio, completando tutti i quesiti presenti nel medesimo. Le rimanenti 37 risposte incomplete sono state selezionate e scartate dal *dataset* durante la fase di *data-cleaning*.

I rispondenti sono stati contattati attraverso un link anonimo generato grazie alla piattaforma online *Qualtrics* e, in seguito, inviato attraverso i social media e applicazioni di messaggistica istantanea (quali Whatsapp, Facebook, Instagram, LinkedIn) come principali canali di distribuzione.

Il campione della popolazione raggiunto dalla ricerca ha incluso principalmente studenti universitari residenti in Italia; pertanto questo presupposto ha fatto sì che l'età media dei partecipanti allo studio

fosse molto bassa, ovvero con una media di 26 anni, anche se l'età dei rispondenti è nel *range* da un minimo di 17 ad un massimo di 61 anni.

Per quanto concerne il sesso della popolazione intervistata, il genere prevalente è risultato essere quello femminile, rappresentato dal 65% (140/217), mentre il genere maschile è stato del 34% (74/217), mentre il rimanente 1% (3/217) dei rispondenti ha preferito non identificarsi con un determinato genere.

3.2.3 Raccolta dati e composizione del questionario

Per condurre lo studio sperimentale è risultato necessario sviluppare un questionario composto da 9 domande, di cui 7 specifiche e 2 demografiche, attraverso la piattaforma online *Qualtrics*.

Al fine di manipolare la variabile indipendente (CSR fit: High vs. Low) e la variabile moderatrice (Tipologia di messaggio: Narrativo vs Informativo) sono stati realizzati quattro stimolo visivi differenti l'uno dall'altro, ognuno costituito dalla combinazione delle due variabili categoriche (X e W).

Il primo scenario risulta essere costituito da un *post* di *Instagram* con al suo interno un'immagine di un foulard del brand Hermès realizzato dalle mani di un artigiano che vuole raffigurare un livello di CSR fit elevato (*High level of fit*) in quanto le iniziative di CSR che vengono rappresentate e raccontate nel *post* sono coerenti con l'attività dell'azienda stessa, inoltre l'immagine è accompagnata da un commento di tipo narrativo (di *storytelling*).

Il secondo scenario risulta essere rappresentato da un *post* con al suo interno un'immagine di un foulard del brand Hermès realizzato dalle mani un artigiano che vuole raffigurare un livello di CSR fit elevato (*High level of fit*), a differenza del precedente caso, l'immagine è accompagnata da un commento di tipo informativo.

Il terzo scenario risulta essere rappresentato da un *post* con al suo interno un'immagine di una borsa in coccodrillo realizzata dal brand Hermès che rappresenta un livello di CSR fit basso (*Low level of fit*) in quanto le iniziative di CSR che vengono raffigurate e raccontate nel *post* sono incoerenti con l'attività dell'azienda, tale immagine è accompagnata da un commento di tipo narrativo (di *storytelling*).

Il quarto risulta essere costituito da un *post* con al suo interno un'immagine di una borsa in coccodrillo realizzata dal brand Hermès che vuole rappresentare un livello di CSR fit basso (*Low level of fit*) in quanto incoerente con l'attività dell'azienda, tale immagine, al contrario, è accompagnata da un commento di tipo informativo.

Tipologia del Messaggio

Livello di Congruenza della CSR

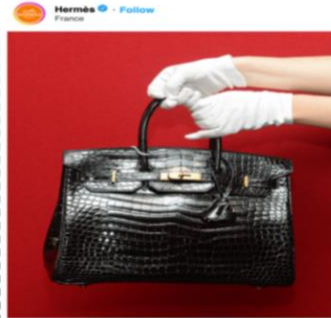
Alto

Basso

Narrativo



146,934 likes
Hermès Negli ultimi anni, Hermès ha rafforzato il suo ruolo di gruppo socialmente responsabile, sostenendo i suoi dipendenti, i suoi partner e i suoi fornitori, nonché la società. Grazie al nostro impegno, Jean è riuscito a raccogliere l'eredità di suo padre, nonché nostro artigiano Pierre, coronando il suo sogno di diventare un nostro designer, mediante le borse di studio istituite dal gruppo Hermès. ... more
View all 16 comment
Add a comment...
8 days ago



90,934 likes
Hermès Hermès ha firmato una partnership con il WWF Francia per rafforzare la gestione responsabile delle sue catene di approvvigionamento. Infatti, da 50 anni, i nostri collaboratori, come Gabrielle, si impegnano per la salvaguardia delle specie a rischio di estinzione, utilizzando unicamente pelli di animali in sovrappopolamento e contribuendo all'equilibrio ecologico dell'ecosistema. ... more
View all 16 comments
Add a comment...
8 days ago

Informativo



146,934 likes
Hermès Negli ultimi anni, Hermès ha rafforzato il suo ruolo di gruppo socialmente responsabile, sostenendo i suoi dipendenti, i suoi partner e i suoi fornitori, nonché la società. Un esempio di tale impegno è l'iniziativa: "Gli artigiani tornano a scuola per condividere i loro mestieri con gli alunni dai 9 a 16 anni". ... more
View all 16 comments
Add a comment...
8 days ago



90,934 likes
Hermès Hermès ha firmato una partnership con il WWF Francia per rafforzare la gestione responsabile delle sue catene di approvvigionamento. Infatti, ci impegniamo a compiere continui progressi per lo sviluppo a lungo termine del nostro intero ciclo di produzione. ... more
View all 200 comments
Add a comment...
8 days ago

Figura 7: Stimoli visivi

Come accennato in precedenza, per accumulare i dati è stato necessario realizzare un questionario, il quale è stato suddiviso in quattro parti fondamentali.

Nella parte iniziale del medesimo è stata inserita una breve introduzione, con annessa una spiegazione dello scopo accademico della ricerca finale, che ha incluso il riferimento universitario dell'ateneo di provenienza. Inoltre, è stato garantito il rispetto della privacy e dell'anonimato nei confronti della gestione dei dati raccolti.

La seconda parte del sondaggio è rappresentata da un blocco randomizzato costituito da quattro scenari differenti. Il processo di randomizzazione è risultato essenziale all'interno del questionario per ottenere un numero uniforme di esposizioni per ogni stimolo visivo.

Ognuno delle quattro immagini è stata realizzata attraverso il sito: <https://zeoob.com/> in modo da poter simulare un *post* realistico effettuato dal brand scelto per la ricerca scientifica, creando a tutti gli effetti un *mock-up* veritiero.

La terza parte dell'indagine è stata introdotta ai rispondenti unicamente dopo essere stati sottoposti all'osservazione di uno dei quattro stimoli visivi. Questo blocco del questionario è rappresentato da sette domande: di cui quattro relative al mediatore (ovvero la *Brand Trust*) e tre riguardanti la variabile dipendente (ovvero la *Purchase Intention*). I sette quesiti utilizzati sono accompagnati da una scala Likert costituita da sette punti di valutazioni.

Per quanto riguarda la variabile mediatrice, rappresentata dalla *Brand Trust*, è stata utilizzata la scala convalidata da **Chaudhuri, Arjun and Morris B. Holbrook** nel 2001, nella loro ricerca "*The Chain of Effects from Brand trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand loyalty*".

Mentre, per quanto concerne la variabile dipendente rappresentata dalla *Purchase Intention* è stata utilizzata la scala delineata da **Dodds, Monroe and Grewall** nel 1991, nello studio "*Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations.*"

L'ultima parte del questionario è caratterizzata dal blocco dedicato alle domande demografiche in cui è stato richiesto il genere e l'età degli individui sottoposti all'intervista.

3.3 Risultati

3.3.1 Analisi dati

I dati raccolti attraverso il questionario rilasciato dalla piattaforma online *Qualtrics* sono stati esportati sul software statistico *SPSS (Statistical Package for Social Science)*.

In primo luogo, sono state eseguite due analisi fattoriali di tipo esplorativo per esaminare e convalidare gli *item* delle scale rappresentanti il mediatore e la variabile dipendente.

In particolare, è stata adottata l'analisi delle componenti principali come metodo di estrazione, utilizzando la funzione VARIMAX quale tecnica di rotazione. Infatti, per decidere il numero di componenti da estrarre è stata eseguita la “regola di Kaiser” secondo la quale risulta necessario estrarre solamente i fattori con un autovalore (*eigen value*) maggiore di 1 e con una varianza cumulativa in percentuale superiore al 60%.

Inoltre, per decretare il numero di componenti da mantenere è stata osservata la “Tabella delle Comunalità” assicurandosi, in tal modo, che ogni *item* avesse un valore di estrazione superiore a 0.5, il tutto confermato ulteriormente dall'analisi della “matrice delle componenti” in cui ciascun elemento richiedeva un punteggio di caricamento maggiore di 0.3. Dato che nessun *item* ha riscontrato dei valori discordanti, è stato possibile convalidare entrambe le scale.

Dopo aver eseguito le due analisi fattoriali, sono stati realizzati due test di *reliability* così da poter misurare il livello di affidabilità delle scale utilizzate nel modello concettuale proposto.

Per fare ciò, è risultato necessario osservare il valore dell'indice di *Crombach alpha*, il quale è risultato pari a 0.970 per il mediatore (*brand trust*) e uguale a 0.966 per quanto concerne la variabile dipendente (*purchase intention*), per entrambi i casi il valore è risultato nettamente superiore a 0.6 (valore minimo di affidabilità) e per tale motivo, è stato possibile dimostrare l'affidabilità delle medesime scale.

Inoltre, dopo aver accertato la validità e affidabilità delle due scale, è stato eseguito il *test di KMO* relativo all'adeguatezza del campionamento e quindi necessario per verificare se la numerosità campionaria fosse sufficiente. Nello specifico, per quanto riguarda il mediatore è stato riscontrato un valore pari a 0.856 (più che buono), mentre per la variabile dipendente un valore pari a 0.782 (più che adeguato).

Infine, è stato effettuato il test della *sfericità di Bartlett*, il quale è risultato statisticamente significativo per entrambe le scale, riscontrando il medesimo *p-value* pari a 0.001, ossia un risultato inferiore al valore di riferimento $\alpha = 0.05$.

3.3.2 Risultati delle ipotesi

Per testare l'effetto diretto ($H1$) tra la variabile indipendente e la variabile dipendente è risultato necessario eseguire un confronto tra medie attraverso l'utilizzo di una *One-Way ANOVA*, in quanto la variabile indipendente è di natura categorica, mentre la variabile dipendente è di natura metrica.

Dall'analisi della tabella delle statistiche descrittive è stato possibile osservare come il gruppo di rispondenti esposti allo stimolo codificato con "1" (*High level of fit*) abbia riscontrato una media pari a 5.4144, mentre il gruppo di intervistati sottoposti all'altro scenario etichettato con "0" (*Low level of fit*) ha registrato una media pari a 2.9497.

Inoltre, osservando la tabella di ANOVA è stato possibile riscontrare un *p-value* relativo all'F-test pari a 0.001 e perciò inferiore al valore di riferimento $\alpha = 0.05$.

Pertanto, possiamo affermare che l'effetto diretto della X nei confronti della Y è risultato essere statisticamente significativo, confermando l'ipotesi $H1$.

Per testare l'effetto indiretto ($H2-H3$), causato dalla variabile mediatrice nei confronti della relazione tra la variabile indipendente e la variabile dipendente, è stato necessario eseguire un'analisi di regressione attraverso l'applicazione del modello 4 dell'estensione PROCESS MACRO del software SPSS, realizzata da Andrew F. Hayes.

In particolare, per verificare la significatività dell'effetto di mediazione sono state individuate due distinte ipotesi ($H2$ e $H3$), in modo tale da poter analizzare entrambe le sezioni dell'effetto indiretto del modello concettuale.

Per verificare la significatività di entrambe le ipotesi è stato impiegato un intervallo di confidenza pari al 95% con un valore di riferimento $\alpha = 0.05$, assicurandosi che gli estremi dell'intervallo di confidenza (LLCI=*Lower Level of Confidential Interval* e ULCI=*Upper Level of Confidential Interval*) fossero concordi (entrambi positivi o negativi) tra loro e che quindi non vi passasse al loro interno il valore 0. In seguito, per misurare la magnitudine e il segno degli effetti delle relazioni tra le variabili sono stati esaminati i coefficienti β ottenuti dall'analisi di regressione.

$H2$:

Per quanto riguarda la prima relazione dell'effetto indiretto fra la variabile indipendente e il mediatore, attraverso l'osservazione dell'output di SPSS è stato possibile osservare un *p-value* pari a 0.0000, un intervallo di confidenza favorevole (LLCI=1.8751; ULCI=2.6418) e un coefficiente β di regressione positivo pari a 2.2585. Pertanto, è stato possibile constatare che l'effetto della X nei confronti della M è risultato statisticamente significativo, confermando l'ipotesi $H2$.

H3:

Per quanto riguarda la seconda relazione dell'effetto indiretto fra il mediatore e la variabile dipendente, attraverso l'osservazione dell'output di SPSS è stato possibile osservare un *p-value* pari a 0.0000, un intervallo di confidenza favorevole (LLCI=0.6459; ULCI=0.8421) e un coefficiente β di regressione positivo pari a 0.7440. Pertanto, è stato possibile constatare che l'effetto della M nei confronti della Y è risultato statisticamente significativo, confermando l'ipotesi H3.

Perciò considerando che entrambe le componenti dell'effetto di mediazione sono risultate statisticamente significative è stato possibile dimostrare la validità dell'intero effetto indiretto (H2-H3) tra la variabile indipendente e la dipendente causato dal mediatore (M).

Per testare l'*effetto di interazione (H4)* generato dalla variabile moderatrice nei confronti della relazione tra la variabile indipendente e la variabile mediatrice è stato necessario eseguire una comparazione tra le medie attraverso l'applicazione di una *Two-Way ANOVA*, in quanto sia la variabile indipendente (X) che il moderatore (W) hanno una natura categorica, mentre il mediatore (M) ha una natura metrica.

Dall'analisi della "Tabella delle statistiche descrittive" è emerso che il gruppo di rispondenti esposti allo stimolo raffigurante un'immagine con un *High level of fit*, accompagnata da un Testo Narrativo ha comportato la media più alta fra le quattro condizioni visive ovvero: 5.9292, mentre la medesima immagine accompagnata da un testo di tipo Informativo ha registrato una media pari a 5.6250.

Per quanto riguarda gli scenari caratterizzati da un *Low level of fit*, il primo scenario accompagnato da un testo di tipo narrativo ha raggiunto una media pari a 3.8137, invece il secondo, caratterizzato da un testo di tipo informativo, ha totalizzato un valore pari a 3.2318.

Inoltre, osservando la "Tabella del test tra soggetti" è stato possibile osservare un *p-value* relativo al modello corretto pari a 0.001 e quindi inferiore al valore di riferimento $\alpha=0.05$, confermando, in tal modo, il *model fit* (adeguatezza del modello). In particolare, sono stati osservati gli effetti delle variabili indipendenti (IV, MOD e IV*MOD) nei confronti della variabile mediatrice.

Per quanto riguarda il primo effetto diretto (X e M) è stato riscontrato un *p-value* = 0.001 il quale risulta statisticamente significativo, in quanto inferiore al valore di 0.05.

Per quanto concerne il secondo effetto diretto (W e M) è stato riscontrato un *p-value* = 0.023 il quale risulta statisticamente significativo perché inferiore al valore di 0.05.

Relativamente all'effetto di interazione (X*W e M) è stato riscontrato un *p-value* = 0.473 che, al contrario, non è risultato statisticamente significativo in quanto superiore al valore di 0.05.

Alla luce dei risultati ottenuti non è stato, quindi, possibile confermare l'ipotesi H4.

Dopo aver esaminato la significatività delle ipotesi relative al modello concettuale, è stato opportuno eseguire un'analisi di regressione attraverso l'applicazione del modello 7 dell'estensione PROCESS MACRO del software SPSS, realizzata da Andrew F. Hayes, in modo tale da ottenere un'ulteriore verifica.

Per appurare la significatività di entrambe le ipotesi è stato utilizzato un intervallo di confidenza pari al 95% con un valore di riferimento $\alpha=0.05$, assicurandosi che gli estremi dell'intervallo di confidenza (LLCI=Lower Level of Confidential Interval e ULCI=Upper Level of Confidential Interval) fossero concordi (entrambi positivi o negativi) tra loro e che quindi non vi passasse al loro interno il valore 0. In seguito, per misurare la magnitudine e il segno degli effetti delle relazioni tra le variabili sono stati esaminati i coefficienti beta ottenuti dall'analisi di regressione.

H1:

Per quanto riguarda l'effetto diretto tra la variabile indipendente e la variabile dipendente, attraverso l'osservazione dell'output di SPSS è stato possibile notare un *p-value* pari a 0.0000, un intervallo di confidenza favorevole (LLCI=0.4276; ULCI=1.1413) e un coefficiente β di regressione positivo pari a 0.7845. Pertanto, è stato possibile constatare che l'effetto della X nei confronti della Y è risultato statisticamente significativo, confermando l'ipotesi H1.

H2:

Per quanto riguarda la prima relazione dell'effetto indiretto fra la variabile indipendente e il mediatore, attraverso l'osservazione dell'output di SPSS è stato possibile notare un *p-value* pari a 0.0000, un intervallo di confidenza favorevole (LLCI=1.8664; ULCI=2.9199) e un coefficiente β di regressione positivo pari a 2.3932. Pertanto, è stato possibile constatare che l'effetto della X nei confronti della M è risultato statisticamente significativo, confermando l'ipotesi H2.

H3:

Per quanto riguarda la seconda relazione dell'effetto indiretto fra il mediatore e la variabile dipendente, attraverso l'osservazione dell'output di SPSS è stato possibile notare un *p-value* pari a 0.0000, un intervallo di confidenza favorevole (LLCI=0.6459; ULCI=0.8421) e un coefficiente β di regressione positivo pari a 0.7440. Pertanto, è stato possibile constatare che l'effetto della M nei confronti della Y è risultato statisticamente significativo, confermando l'ipotesi H3.

H4:

Per quanto riguarda l'effetto di interazione generato dal moderatore nei confronti della relazione tra la variabile indipendente e il mediatore, attraverso l'osservazione dell'output di SPSS è stato possibile notare un *p-value* pari a 0.4727, un intervallo di confidenza avverso (LLCI= -1.0385; ULCI=0.4832) e un coefficiente β di regressione negativo pari a -0.2777. Pertanto, non è stato possibile constatare

la significatività statistica dell'effetto congiunto della tra la X e la W nei confronti della, non confermando l'ipotesi H4.

Nonostante ciò, è stato possibile confermare la significatività dell'effetto diretto tra il moderatore e il mediatore. Infatti, attraverso l'osservazione dell'output di SPSS è stato possibile notare un *p-value* pari a 0.0362, un intervallo di confidenza favorevole (LLCI=0.0378; ULCI=1.1260) e un coefficiente β di regressione positivo pari a 0.5819.

Infine, possiamo affermare che, a prescindere dalla tipologia di linguaggio (Narrativo vs Informativo) utilizzato nel messaggio di CSR di un'azienda, la *Purchase Intention* risulta maggiore in presenza di un alto livello di congruenza di CSR (*High level of fit*) rispetto ad un basso livello di congruenza della CSR (*Low level of fit*); inoltre, tale differenza risulta ancora più evidente, grazie alla dimostrazione effettuata nello studio in questione, che un alto livello di congruenza tra il messaggio di CSR e l'azienda, influenza positivamente la *Brand Trust* dei consumatori, rispetto ad un basso livello di congruenza e quindi una maggiore *Brand Trust* influenza positivamente l'intenzione di acquisto dei medesimi.

Capitolo 4: Conclusioni

4.1 Contributi teorici e implicazioni manageriali

Secondo numerosi studi risulta, ormai, evidente il fatto che la maggior parte dei marchi sono consapevoli di non poter più trascurare le questioni relative alla RSI.

Per tale motivo, lo scopo di questa ricerca è stato quello di dimostrare la rilevanza delle iniziative di *Corporate Social Responsibility* per le imprese, in particolare, per quelle operanti nel settore del lusso e di come la comunicazione di tali iniziative possa influenzare il comportamento d'acquisto dei consumatori. Nello specifico, ci si è concentrati sull'analisi di come differenti livelli di congruenza (Alto vs Basso) tra le iniziative di CSR adottate da un'azienda e le sue attività, influenzino l'intenzione di acquisto da parte dei consumatori dei prodotti di lusso.

Attraverso i risultati di questo studio, è stato, inoltre, possibile valutare la “*fiducia nel brand*” quale condizione determinante per chiarire perché le iniziative di RSI, intraprese dalle aziende del settore del lusso, siano in grado di influenzare il comportamento d'acquisto dei clienti.

In effetti, tale meccanismo è stato in parte spiegato dalla tesi, sostenuta da più autori, secondo la quale gli *stakeholder* attribuiscono delle motivazioni alle iniziative aziendali di CSR di due tipologie (estrinseca o intrinseca) e per questo motivo, un basso livello di congruenza della CSR, dovuto alla carenza di connessione logica tra l'impegno sociale e il business di un'azienda, aumenta l'elaborazione cognitiva e rende più salienti i motivi estrinseci, riducendo così le reazioni positive (quali la fiducia) degli *stakeholder* nei confronti di un'impresa. Al contrario, un alto livello di congruenza della CSR rende più salienti i motivi intrinseci, aumentando le reazioni positive del consumatore, tra cui la fiducia nel marchio e quindi il comportamento d'acquisto.

L'analisi quantitativa ha perciò dimostrato come la “*fiducia nel brand*” tenda a mediare, in maniera statisticamente significativa, la relazione tra i diversi livelli di congruenza delle iniziative di CSR, rispetto al business aziendale (*CSR fit*) e la *purchase intention* dei consumatori.

Questo studio si sforza, inoltre, di offrire un contributo alla letteratura presente in quanto fornisce una diversa rappresentazione dello *storytelling*, quale strumento efficace per una comunicazione strategica delle iniziative di CSR, capace di suscitare delle risposte emotive e una cognizione positiva negli *stakeholder*. Si ipotizza, infatti, che la relazione fra i diversi livelli di congruenza (tra le iniziative di CSR e l'attività dell'azienda) e la fiducia nel brand da parte dei consumatori venga moderata dalla tipologia del messaggio utilizzato (ovvero Narrativo vs Informativo). In particolare, che la presenza di una comunicazione CSR di tipo narrativo rende la relazione tra le due variabili positiva e rafforza l'effetto sulla fiducia nei confronti del brand.

Quest'ultima affermazione viene spiegata non solo da un ragionamento logico-deduttivo sviluppato sulla base delle precedenti ricerche effettuate riguardo lo *storytelling* della CSR, ma anche dal fatto che in questo studio, nonostante non sia stato possibile estendere i risultati dell'esperimento all'intera popolazione, si è avuta la conferma della significatività della "tipologia del messaggio" nella sua veste di moderatore poiché è risultata evidente la relazione positiva tra il medesimo e la fiducia nel brand, offrendo così uno spunto per future ricerche sul tema.

Per concludere, i risultati di questo studio forniscono, quindi, utili indicazioni su come le aziende possano utilizzare delle strategie più efficaci per comunicare le loro iniziative di CSR e su come possano strutturare le loro campagne di *Corporate Social Responsibility*.

In primo luogo, dimostrando che per un'impresa un alto livello di congruenza tra le iniziative di CSR e la sua attività influenza positivamente l'intenzione di acquisto dei consumatori e che l'atteggiamento di fiducia nei confronti del brand da parte dei clienti risulta un mediatore importante che condiziona questo processo.

La trasmissione, quindi, di un elevato livello di coerenza da parte del *brand* nell'implementazione delle iniziative di CSR comporterà un sentimento di fiducia dei suoi clienti (risorsa indispensabile per ogni azienda) e nel momento in cui essi riterranno un'impresa affidabile, tenderanno ad avere atteggiamenti maggiormente positivi nei suoi confronti, portandoli ad un incremento della loro *purchase intention*.

In secondo luogo, si è sostenuto che l'utilizzo da parte di un'impresa, di un messaggio CSR, di tipo narrativo, renda positiva la relazione tra le due variabili e rafforza l'effetto sulla fiducia nei confronti del brand. Risulta, quindi, importante che le imprese per ottenere atteggiamenti positivi da parte dei consumatori e trasmettere un sentimento di fiducia e di empatia dovranno utilizzare dei messaggi narrativi coerenti, contenenti delle storie credibili, tali da contribuire allo sviluppo dell'affidamento nel marchio da parte clienti e quindi ad un vantaggio competitivo per l'azienda.

4.2 Limitazioni e suggerimenti per ricerche future

La ricerca presenta, tuttavia, alcuni limiti che possono rappresentare delle piste potenzialmente interessanti per studi futuri. In primis, l'effetto moderatore della tipologia di messaggio (Narrativo vs Informativo) sulla relazione tra la congruenza delle iniziative di CSR e l'attività dell'azienda nonché la fiducia nel brand da parte dei consumatori è stato verificato a livello campionario. Future ricerche, per implementare i risultati ottenuti, potrebbero esplorare detta questione considerando un campione più rappresentativo a livello quantitativo.

Un'ulteriore limitazione nella ricerca, si può rintracciare nell'utilizzo di un questionario basato su scenari statici, ai quali i partecipanti hanno fornito le proprie risposte basate su un'immagine e su un testo descrittivo. Appare, quindi, possibile che l'utilizzo di un testo breve possa comportare nel rispondente un'interpretazione affrettata (considerato il tempo concesso per completare il questionario) o limitata e quindi si potrebbe suggerire una diversa tipologia di scenario più efficace quale un video o uno spot pubblicitario.

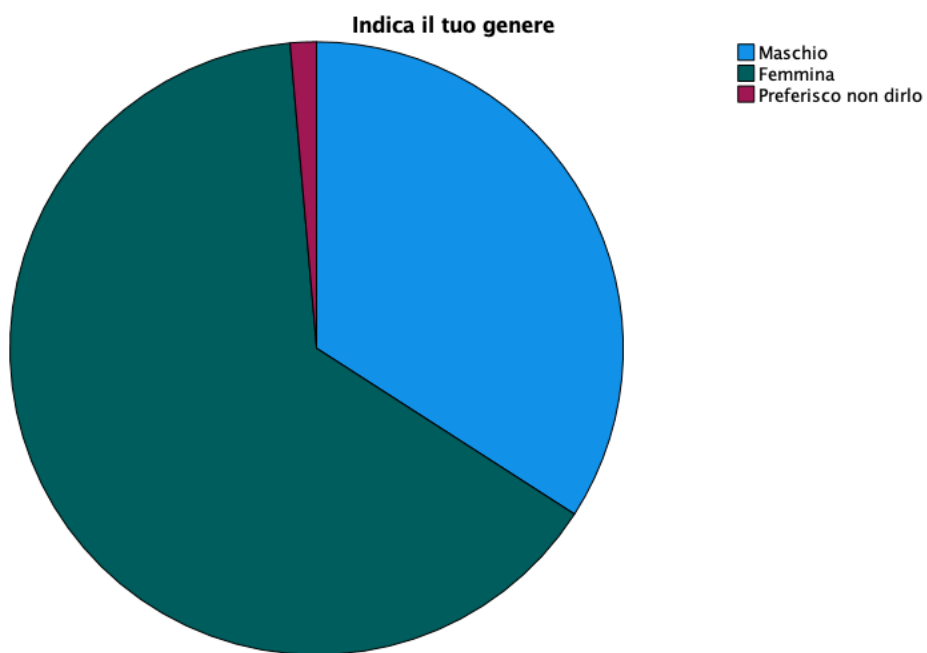
Mentre tale ricerca si è concentrata su un moderatore riguardante la tipologia di messaggio utilizzato da un marchio, il lavoro futuro potrebbe considerare come alternativa valida il “*tone of voice*” di tale messaggio, cioè la tendenza dei consumatori a preferire messaggi “informali” rispetto a quelli “formali”. Infatti, studi precedenti hanno dimostrato che la voce umana colloquiale in prima persona aumenta la percezione della presenza sociale e l'intenzione di impegnarsi nel passaparola per la comunicazione CSR (Short, John, Ederyn Williams, Bruce Christie, 1976).

Infine, basandoci su quanto sopra detto, un ulteriore spunto per una ricerca futura potrebbe ritrovarsi nel fatto che mentre questo studio ha focalizzato la propria analisi sulla fase centrale del *customer journey*, ovvero quella della *purchase*, un altro, invece, potrebbe analizzare più da vicino lo stadio del *post* o del *pre-purchase* per avere ulteriori risultati riguardanti il comportamento dei consumatori, concentrandosi, ad esempio, sulla variabile dipendente del “passaparola” positivo o negativo (denominato “*WOM*”) o ancora meglio focalizzandosi sulla “*e-WOM*”, ossia ogni dichiarazione messa a disposizione dai consumatori attraverso *Internet* che, nel contesto dei social media, appare ancora più rilevante.

Appendice

Indica il tuo genere

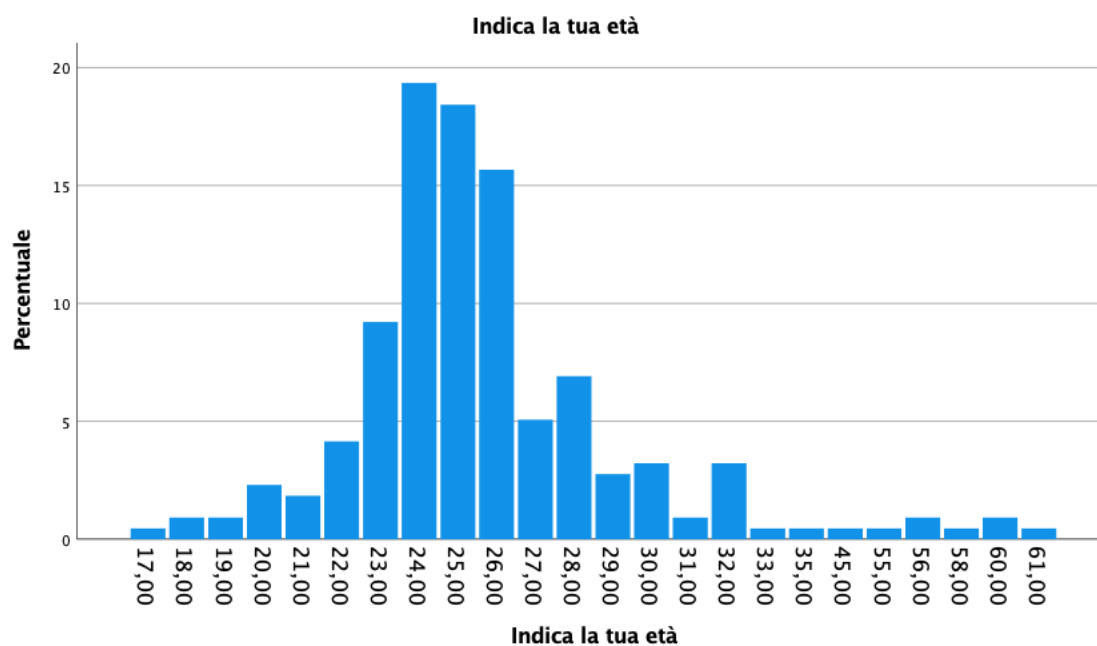
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Maschio	74	34,1	34,1	34,1
	Femmina	140	64,5	64,5	98,6
	Preferisco non dirlo	3	1,4	1,4	100,0
Totale		217	100,0	100,0	



Statistiche

Indica la tua età

N	Valido	217
	Mancante	0
Media		26,4101
Mediana		25,0000
Modalità		24,00
Deviazione std.		6,56679
Varianza		43,123
Intervallo		44,00
Minimo		17,00
Massimo		61,00



Varianza totale spiegata

Componente	Totale	Autovalori iniziali		Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
		% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	3,670	91,762	91,762	3,670	91,762	91,762
2	,166	4,153	95,914			
3	,092	2,308	98,222			
4	,071	1,778	100,000			

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Comunalità

	Iniziale	Estrazione
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – 1. Mi fido di questo marchio.	1,000	,905
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – 2. Posso fare affidamento su questo marchio.	1,000	,937
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – 3. È un marchio onesto.	1,000	,899
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – 4. Questo marchio è sicuro.	1,000	,929

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Matrice dei componenti^a

	Componente 1
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – 1. Mi fido di questo marchio.	,951
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – 2. Posso fare affidamento su questo marchio.	,968
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – 3. È un marchio onesto.	,948
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – 4. Questo marchio è sicuro.	,964

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

a. 1 componenti estratti.

Test di KMO e Bartlett

Misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento.		,856
Test della sfericità di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	1180,558
	gl	6
	Sign.	<,001

Varianza totale spiegata

Componente	Totale	Autovalori iniziali		Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
		% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	2,810	93,652	93,652	2,810	93,652	93,652
2	,104	3,480	97,132			
3	,086	2,868	100,000			

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Comunalità

	Iniziale	Estrazione
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – 1. La probabilità di acquistare questo prodotto è alta	1,000	,931
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – 2. La probabilità che io prenda in considerazione l'acquisto del prodotto è alta	1,000	,942
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – 3. La mia disponibilità ad acquistare il prodotto è alta	1,000	,936

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Matrice dei componenti^a

	Componente 1
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – 1. La probabilità di acquistare questo prodotto è alta	,965
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – 2. La probabilità che io prenda in considerazione l'acquisto del prodotto è alta	,971
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – 3. La mia disponibilità ad acquistare il prodotto è alta	,967

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

a. 1 componenti estratti.

Test di KMO e Bartlett

Misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento.		,782
Test della sfericità di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	787,993
	gl	3
	Sign.	<,001

Riepilogo elaborazione casi

	N	%
Casi		
Valido	217	100,0
Escluso ^a	0	,0
Totale	217	100,0

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

Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	Alpha di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
,970	,970	4

Riepilogo elaborazione casi

Casi		N		%	
		Valido	Escluso ^a	217	0
	Totale	217		100,0	

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

Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	Alpha di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
,966	,966	3

Descrittive

DV

	N	Medio	Deviazione std.	Errore std.	95% di intervallo di confidenza per la media		Minimo	Massimo
					Limite inferiore	Limite superiore		
,00	106	2,9497	1,64577	,15985	2,6327	3,2666	1,00	7,00
1,00	111	5,4144	1,32590	,12585	5,1650	5,6638	1,00	7,00
Totale	217	4,2104	1,93310	,13123	3,9518	4,4691	1,00	7,00

ANOVA

DV

	Somma dei quadrati	df	Media quadratica	F	Sig.
Tra gruppi	329,388	1	329,388	148,224	<,001
Entro i gruppi	477,780	215	2,222		
Totale	807,167	216			

Statistiche descrittive

Variabile dipendente: MED

IV	MOD	Medio	Deviazione std.	N
,00	,00	3,2318	2,00165	55
	1,00	3,8137	1,50320	51
	Totale	3,5118	1,79496	106
1,00	,00	5,6250	,78255	58
	1,00	5,9292	1,11951	53
	Totale	5,7703	,96598	111
Totale	,00	4,4602	1,92016	113
	1,00	4,8918	1,69084	104
	Totale	4,6671	1,82258	217

Test di effetti tra soggetti

Variabile dipendente: MED

Origine	Somma dei quadrati di tipo III	df	Media quadratica	F	Sig.
Modello corretto	288,091 ^a	3	96,030	47,633	<,001
Intercetta	4681,421	1	4681,421	2322,092	<,001
IV	275,084	1	275,084	136,448	<,001
MOD	10,626	1	10,626	5,271	,023
IV * MOD	1,043	1	1,043	,517	,473
Errore	429,416	213	2,016		
Totale	5444,063	217			
Totale corretto	717,507	216			

a. R-quadrato = ,402 (R-quadrato adattato = ,393)

```

*****
Model : 4
  Y : DV
  X : IV
  M : MED

```

```

Sample
Size: 217

```

```

*****
OUTCOME VARIABLE:
MED

```

```

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,6209  ,3855  2,0509  134,8528  1,0000  215,0000  ,0000

```

```

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  3,5118  ,1391  25,2471  ,0000  3,2376  3,7860
IV        2,2585  ,1945  11,6126  ,0000  1,8751  2,6418

```

```

*****
OUTCOME VARIABLE:
DV

```

```

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,8429  ,7104  1,0922  262,5291  2,0000  214,0000  ,0000

```

```

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  ,3370  ,2021  1,6674  ,0969  -,0614  ,7354
IV        ,7845  ,1810  4,3331  ,0000  ,4276  1,1413
MED       ,7440  ,0498  14,9487  ,0000  ,6459  ,8421

```

Model : 7
Y : DV
X : IV
M : MED
W : MOD

Sample
Size: 217

OUTCOME VARIABLE:
MED

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6337	,4015	2,0160	47,6333	3,0000	213,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,2318	,1915	16,8803	,0000	2,8544	3,6092
IV	2,3932	,2672	8,9554	,0000	1,8664	2,9199
MOD	,5819	,2760	2,1082	,0362	,0378	1,1260
Int_1	-,2777	,3860	-,7194	,4727	-1,0385	,4832

Product terms key:

Int_1 : IV x MOD

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0015	,5175	1,0000	213,0000	,4727

OUTCOME VARIABLE:
DV

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,8429	,7104	1,0922	262,5291	2,0000	214,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,3370	,2021	1,6674	,0969	-,0614	,7354
IV	,7845	,1810	4,3331	,0000	,4276	1,1413
MED	,7440	,0498	14,9487	,0000	,6459	,8421

Bibliografia

- Allèrès Danielle, "Luxe.... Stratègies marketing", Ed. Economica, (1997).
- Amatulli, Cesare, et al. "Consumers' perceptions of luxury brands' CSR initiatives: An investigation of the role of status and conspicuous consumption." *Journal of Cleaner Production* 194 (2018): 277-287.
- Barker, Randolph T., and Kim Gower. "Strategic application of storytelling in organizations: Toward effective communication in a diverse world." *The Journal of Business Communication* (1973) 47.3 (2010): 295-312.
- Barone, Michael J., Anthony D. Miyazaki, and Kimberly A. Taylor. "The influence of cause-related marketing on consumer choice: does one good turn deserve another?" *Journal of the academy of marketing Science* 28.2 (2000): 248-262.
- Baskentli, Sara, et al. "Consumer reactions to corporate social responsibility: The role of CSR domains." *Journal of Business Research* 95 (2019): 502-513.
- Batat, Wided. "*The new luxury experience*". Cham: Springer International Publishing, 2019.
- Baumeister, Roy F., et al. "Bad is stronger than good." *Review of general psychology* 5.4 (2001): 323-370.
- Becker-Olsen, Karen L., B. Andrew Cudmore, and Ronald Paul Hill. "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior." *Journal of business research* 59.1 (2006): 46-53.
- Bhattacharya, C. B., Sankar Sen, and Daniel Korschun. "Corporate social responsibility as an internal marketing strategy." *Sloan Management Review* 49.1 (2007): 1-29.
- Bhattacharya, Chitra Bhanu, and Sankar Sen. "Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives." *California management review* 47.1 (2004): 9-24.

- Bloom, Paul N., et al. "How social-cause marketing affects consumer perceptions." *MIT Sloan management review* 47.2 (2006): 49.
- Boenigk, Silke, and Viktoria Schuchardt. "Nonprofit collaboration with luxury brands: Positive and negative effects for cause-related marketing." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44.4 (2015): 708-733.
- Boenigk, Silke, and Viktoria Schuchardt. "Cause-related marketing campaigns with luxury firms: An experimental study of campaign characteristics, attitudes, and donations." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 18.2 (2013): 101-121.
- Boukes, Mark, and Heather L. LaMarre. "Narrative persuasion by corporate CSR messages: The impact of narrative richness on attitudes and behavioral intentions via character identification, transportation, and message credibility." *Public Relations Review* 47.5 (2021): 102107.
- Bowen, H. R. (2013). "Social responsibilities of the businessman". University of Iowa Press.
- Brown, Tom J., and Peter A. Dacin. "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses." *Journal of marketing* 61.1 (1997): 68-84.
- Carroll, Archie B. "A three-dimensional conceptual model of corporate performance." *Academy of management review* 4.4 (1979): 497-505.
- Carroll, Archie B. "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders." *Business horizons* 34.4 (1991): 39-48.
- Carroll Archie, B., and Ann K. Buchholtz. "Business and society: ethics and stakeholder management." *Ohio: College Division South* (1993).
- Carroll, Archie B. "In search of the moral manager." *Business Horizons* 30.2 (1987): 7-15.

- Clementson, David E. "Narrative persuasion, identification, attitudes, and trustworthiness in crisis communication." *Public Relations Review* 46.2 (2020): 101889.
- Chung, Angie, and Kang Bok Lee. "Corporate apology after bad publicity: A dual-process model of CSR fit and CSR history on purchase intention and negative word of mouth." *International Journal of Business Communication* 59.3 (2022): 406-426.
- Chaudhuri, Arjun, and Morris B. Holbrook. "The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty." *Journal of marketing* 65.2 (2001): 81-93.
- Coombs, Timothy. "Transmedia storytelling: A potentially vital resource for CSR communication." *Corporate communications: An international journal* 24.2 (2019): 351-367.
- Davis, Keith. "Can business afford to ignore social responsibilities?" *California management review* 2.3 (1960): 70-76.
- Dawkins, J. (2004). "Corporate responsibility: the communication challenge. *Journal of Communication Challenge*", pp. 108-119.
- Danziger, Pamela. "Let them eat cake: Marketing luxury to the masses-as well as the classes". Dearborn trade publishing, 2004.
- Davies, Iain A., Zoe Lee, and Ine Ahonkhai. "Do consumers care about ethical-luxury?" *Journal of business ethics* 106.1 (2012): 37-51.
- Decreto-Legge convertito con modificazioni dalla L. 17 luglio 2020, n. 77, "Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19".
- Delors, J. "Libro Bianco Crescita e competitività, occupazione: le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo", 1993.
- Drazin, Robert, and Andrew H. Van de Ven. "Alternative forms of fit in contingency theory." *Administrative science quarterly* (1985): 514-539.

- Driscoll, Cathy, and Margaret McKee. "Restorying a culture of ethical and spiritual values: A role for leader storytelling." *Journal of business ethics* 73.2 (2007): 205-217.
- Du, Shuili, Chitrabhan B. Bhattacharya, and Sankar Sen. "Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning." *International journal of research in marketing* 24.3 (2007): 224-241.
- Du, Shuili, Chitrabhan B. Bhattacharya, and Sankar Sen. "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication." *International journal of management reviews* 12.1 (2010): 8-19.
- Dutton, Jane E., and Janet M. Dukerich. "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation." *Academy of management journal* 34.3 (1991): 517-554.
- Elkington, John. "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development." *California management review* 36.2, 1994.
- Elving, W. J. (2013). Scepticism and corporate social responsibility communications: the influence of fit and reputation. *Journal of Marketing Communications*.
- Europea, C. "Libro Verde-promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", 2001.
- Europea, C. Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio e al Comitato Economico e Sociale Europeo. "Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese", COM, 136, 2006.
- Europea, C. (2011). "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese". *Tratto il giorno*, 5(07), 2015.
- Fisher, Walter R. "The narrative paradigm: An elaboration." *Communications Monographs* 52.4 (1985): 347-367

- Ford, Gary T., Darlene B. Smith, and John L. Swasy. "Consumer skepticism of advertising claims: Testing hypotheses from economics of information." *Journal of consumer research* 16.4 (1990): 433-441.
- Foreh, Mark R., and Sonya Grier. "When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism." *Journal of consumer psychology* 13.3 (2003): 349-356.
- Franco, Jacqueline Campos, Dildar Hussain, and Rod McColl. "Luxury fashion and sustainability: looking good together." *Journal of Business Strategy* (2019).
- Freeman, R. Edward. "*Strategic management: A stakeholder approach*". Cambridge university press, 2010.
- Friedman, Milton. "The social responsibility of business is to increase its profits." *Corporate ethics and corporate governance*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2007. 173-178.
- Gallinaro, Silvana. "Dalla corporate social responsibility alla corporate political accountability." (2012): 1-23.
- Gill, Robert. "Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review." *Public relations review* 41.5 (2015): 662-674.
- Godfrey, Paul C. "The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective." *Academy of management review* 30.4 (2005): 777-798.
- Golob, Urša, et al. "CSR communication: quo vadis?" *Corporate communications: An international journal* (2013).
- Gottschall, Jonathan. *The storytelling animal: How stories make us human*. Houghton Mifflin Harcourt, 2012.

- Haley, E. (1996), "Exploring the construct of organization as source: consumers' understandings of organizational sponsorship of advocacy advertising", *Journal of Advertising*, Vol. 25 No. 2, pp. 19-35.
- Hall, Kelly R., Dana E. Harrison, and Obinna O. Obilo. "Building positive internal and external stakeholder perceptions through CSR storytelling." *Journal of Strategic Marketing* (2021): 1-22.
- Herbst, Kenneth C., Sean T. Hannah, and David Allan. "Advertisement disclaimer speed and corporate social responsibility: "Costs" to consumer comprehension and effects on brand trust and purchase intention." *Journal of business ethics* 117.2 (2013): 297-311.
- Hooghiemstra, Reggy. "Corporate communication and impression management—new perspectives why companies engage in corporate social reporting." *Journal of business ethics* 27.1 (2000): 55-68.
- Hwang, Yujong, and Kun Chang Lee. "Investigating the moderating role of uncertainty avoidance cultural values on multidimensional online trust." *Information & management* 49.3-4 (2012): 171-176.
- Jones, Michael, Elizabeth Shanahan, and Mark McBeth, eds. *The science of stories: Applications of the narrative policy framework in public policy analysis*. Springer, 2014.
- Kapferer, Jean-Noël. "The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking". Kogan page publishers, (2012).
- Kenning, Peter. "The influence of general trust and specific trust on buying behaviour." *International Journal of Retail & Distribution Management* (2008).
- Kim, Sukhyun, Kiwan Park, and L. J. Shrum. "Cause-related marketing of luxury brands: Nudging materialists to act prosocially." *Psychology & Marketing* 39.6 (2022): 1204-1217.
- Kotler, Philip, and Nancy Lee. *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons, 2008.

- Lee, Choong-Ki, et al. "The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies." *International Journal of Hospitality Management* 33 (2013): 406-415.
- Lee, Yoon-Joo, Eric Haley, and Aimee Y. Mark. "The effects of corporate social responsibility orientation on the consumer's perception of advertisers' intention." *Journal of Current Issues & Research in Advertising* 33.2 (2012): 192-209.
- Legge 28 dicembre 2015, n. 208, "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato" (legge di stabilità 2016)
- Levy, Reynold. "Give and take: A candid account of corporate philanthropy". Harvard Business Press, 1999.
- Lin, Chieh-Peng, et al. "Understanding purchase intention during product-harm crises: Moderating effects of perceived corporate ability and corporate social responsibility." *Journal of business ethics* 102.3 (2011): 455-471.
- Luhmann, Niklas. *La realtà dei mass media*. Angeli, 2000.
- Lutz, Mark A., and Kenneth Lux. "The challenge of humanistic economics". Benjamin-Cummings Publishing Company, (1979).
- McLeod, Saul. "Maslow's hierarchy of needs." *Simply psychology* 1.1-18 (2007).
- Menon, Satya, and Barbara E. Kahn. "Corporate sponsorships of philanthropic activities: when do they impact perception of sponsor brand?" *Journal of consumer psychology* 13.3 (2003): 316-327.
- Meyers-Levy, Joan, and Alice M. Tybout. "Schema congruity as a basis for product evaluation." *Journal of consumer research* 16.1 (1989): 39-54.

- Oh, Hyun Jee, Regina Chen, and Chun-ju Flora Hung-Baesecke. "Exploring effects of CSR initiatives in strategic postcrisis communication among millennials in China and South Korea." *International Journal of Strategic Communication* 11.5 (2017): 379-394.
- Pornpratang, Kaniya, D. Lockard, and W. Ngamkroeckjoti. "The impact of corporate social responsibility (CSR) on consumer trust and purchase intention: A case study of condominium development in Bangkok area, (March)." *International Conference on Business, Economics and Accounting*. 2013.
- Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. "The link between competitive advantage and corporate social responsibility." *Harvard business review* 84.12 (2006): 78-92.
- Schank, Roger C. *Tell me a story: A new look at real and artificial memory*. Charles Scribner's Sons, 1990.
- Schwartz, Mark S., and Archie B. Carroll. "Corporate social responsibility: A three-domain approach." *Business ethics quarterly* 13.4 (2003): 503-530.
- Sen, S., Du, S. and Bhattacharya, C.B. (2009). "Building relationships through corporate social responsibility". In MacInnis, D.J., Park, C.W. and Priester, J.R. (eds), *Hand- book of Brand Relationships*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, pp. 195–211.
- Sen, Sankar, and Chitra Bhanu Bhattacharya. "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility." *Journal of marketing Research* 38.2 (2001): 225-243.
- Shaw, Bill, and Frederick R. Post. "A moral basis for corporate philanthropy." *Journal of Business Ethics* 12.10 (1993): 745-751.
- Shin, Hyunju, et al. "Brand trust and avoidance following brand crisis: A quasi-experiment on the effect of franchisor statements." *Journal of Brand Management* 23.5 (2016): 1-23.
- Short, John, Ederyn Williams, and Bruce Christie. *The social psychology of telecommunications*. Toronto; London; New York: Wiley, 1976.

- Siebert, Anton, et al. "Customer experience journeys: Loyalty loops versus involvement spirals." *Journal of Marketing* 84.4 (2020): 45-66.
- Sinclair, Joanna. "The impact of stories." *Leading Issues in Knowledge Management Research* 3.1 (2005): 53-64.
- Skarmas, Dionysis, and Constantinos N. Leonidou. "When consumers doubt, watch out! The role of CSR skepticism." *Journal of business research* 66.10 (2013): 1831-1838.
- Speed, Richard, and Peter Thompson. "Determinants of sports sponsorship response." *Journal of the academy of marketing science* 28.2 (2000): 226-238.
- Stone, Christopher D. "Where The Law Ends", New York: Harper and Row Publishers (1975)
- Tello, Steven F., and Eunsang Yoon. "Examining drivers of sustainable innovation." *International Journal of Business Strategy* 8.3 (2008): 164-169.
- Wiener, Joshua L., Raymond W. LaForge, and Jerry R. Goolsby. "Personal communication in marketing: An examination of self-interest contingency relationships." *Journal of Marketing Research* 27.2 (1990): 227-231.
- Yoon, Y., Gurhan-Canli, Z. and Schwarz, N. (2006). "The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations". *Journal of Consumer Psychology*, 16, pp. 377–390.
- Zhao, Xinyan, Mengqi Zhan, and Cheng Jie. "Examining multiplicity and dynamics of publics' crisis narratives with large-scale Twitter data." *Public Relations Review* 44.4 (2018): 619-632.

Sitografia

- Cone Communications (2017), *2017 Cone Communications CSR STUDY*, Boston. From www.conecomm.com/2017-CSR-Study
- The Gucci Company (2022), *The Gucci sustainability strategy*. From <https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-sustainability-strategy/>
- The Gucci Company (2022), *Gucci Corporate Social Responsibility Report*. From <https://equilibrium.gucci.com/it/>

Riassunto

La prima parte dell'elaborato si è concentrata sul concetto di *Corporate Social Responsibility* che comincia a manifestarsi in America, fin dai primi anni del secolo scorso, dove fioriscono alcune teorie economiche che riconoscono ai manager dei vincoli sociali che oltrepassano la singola creazione di utilità economica. A partire dagli anni '50 invece, sempre in America, lo studioso Howard Bowen introduce nella scienza aziendale la nozione di CSR specificando che essa consiste negli “*obblighi degli uomini d'affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni o seguire quelle linee di azioni auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società*” (Bowen, H. R., 2013).

A metà degli anni '80, R. E. Freeman, allarga e modifica la prospettiva di CSR affermando che i vincoli rigorosamente finanziari o quelli di utilizzo di servizi, risultano non essere gli unici che un'organizzazione aziendale deve curare. Agli inizi degli anni '90, il professore Archie B. Carroll pubblica il libro “*The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*”, con il quale è riuscito ad implementare il pensiero sulla RSI passando dalla valutazione di semplice profitto, ad un'opportunità di differenziazione per le aziende e per i suoi manager. In esso, lo studioso, suddivide la nozione di Responsabilità Sociale d'Impresa in quattro livelli gerarchici (economico, legale, etico e filantropico), attraverso la cosiddetta *Piramide della CSR*. Tale struttura comprende componenti distinte, che però, prese insieme riescono a rendere completa l'attività di CSR. Una visione disarticolata degli elementi identificati da Carroll nella Piramide consente, quindi, ai manager di comprendere che le diverse tipologie di responsabilità sono in una tensione costante ma dinamica tra loro. Nonostante ciò, con il tempo, tale concezione strutturale è stata rivista da diversi studiosi che hanno riscontrato delle limitazioni e individuato una proposta alternativa al fine di teorizzare la RSI. Con il saggio “*The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility*” gli autori hanno sviluppato un modello alternativo che potesse risolvere i limiti della struttura piramidale di Carroll. Detta costruzione è composta dai tre settori di *responsability*, ovvero quello di tipo economico, legale ed etico, questi sono definiti conformemente allo schema a quattro parti di Carroll, con la differenza di aver inglobato la categoria filantropica sotto la categoria etica e/o economica, in quanto nella revisione effettuata tale componente viene delineata dall'autore come non necessaria (Schwartz, Mark S., Archie B. Carroll, 2003). Si tratta, perciò, di due testi fondamentali per la dottrina successiva che ancora oggi vengono considerati come la base dalla quale partire sul tema della CSR. I primi germi teorici riguardo la CSR nel vecchio continente si possono, invece, riscontrare nell'atto programmatico del Consiglio Europeo denominato “Strategia di Lisbona” (2000) dai più considerato come la base di partenza europea della Responsabilità Sociale d'Impresa. Successivamente, la Commissione accoglie un'ulteriore riformulazione relativa al tema della *Corporate Social Responsibility*. In particolare, viene adottata una più attuale enunciazione di RSI, ovvero: “*la CSR è la responsabilità delle imprese per il loro*

impatto sulla società”. Seguendo tale impostazione, si può, quindi, sostenere che oggi, nel nostro Paese ed in Europa, la pratica di governo aziendale, intesa come CSR, comprenda tutti quegli interventi utili a combinare il profitto dell’impresa con una specifica attenzione all’ambiente ed al sociale. Questa nuova percezione del valore aziendale che comprende, oltre al valore economico, anche quello sociale, umano e ambientale risulta una tendenza emergente anche nel settore del Lusso. In effetti, i concetti quali la sostenibilità e l’etica sono sempre più presenti nel panorama odierno, e in particolare, nel mondo del Lusso. Kapferer (2010) ha osservato, però, che i consumatori ritengono i due termini “*lusso*” e “*sostenibile*” parzialmente contraddittori. Infatti, il lusso tende ad essere associato all’edonismo e al prestigio, mentre la sostenibilità è fortemente correlata all’etica e alla moderazione (Davies, Iain A., Zoe Lee, Ine Ahonkhai, 2012). D’altro canto, C. Amatulli et al. (2018) asseriscono che sostenibilità e lusso sono concetti correlati, in quanto i marchi del lusso cercano di trasmettere immagini di buona qualità del prodotto, di maggiore durabilità nel tempo rispetto agli altri marchi, e che quindi possono essere considerati più sostenibili. Inoltre, il medesimo autore ha fornito delle prove che il lusso e la CSR possono essere compatibili e coesistere con successo.

Diversi studiosi hanno sostenuto che “*per consolidare la propria reputazione, i marchi di lusso hanno avviato, in modo reattivo o più proattivo, iniziative di CSR sotto la pressione degli stakeholder, applicando un approccio incentrato sul consumatore e fornendo ai clienti un modello sostenibile oltre che socialmente responsabile*”. (Batat, Wided, 2019) Perciò, sotto la pressione istituzionale e sociale, la maggior parte delle aziende di tale settore hanno iniziato ad attuare numerose azioni e strategie orientate verso la responsabilità sociale al fine di rimuovere un problema d’immagine nei confronti degli *stakeholder* e dei clienti. Pertanto, la RSI, come fin qui sostenuto, comporta per le aziende del lusso delle responsabilità che vanno oltre il semplice perseguimento del profitto e del rispetto della legge, tali da coinvolgere non solo gli azionisti, ma anche tutte le parti connesse alle attività dell’azienda. Alcuni autori hanno asserito, però, che nel sopracitato settore, le aziende hanno intrapreso sforzi di CSR solo in tempi relativamente recenti. Probabilmente tale assunto risponde a verità, tuttavia, risulta altrettanto vero che le aziende del lusso, una volta compreso l’importanza della CSR nella gestione dei propri marchi hanno decisamente intrapreso una virtuosa modifica nel loro agire tale da permettere di recuperare il tempo perduto e diventare un settore di punta della CSR.

L’evoluzione della *Corporate Social Responsibility* ha comportato modifiche anche nelle strutture societarie. In Italia, più propriamente, sono sorte le cosiddette “*Società Benefit*” che rappresentano dei modelli di impresa che oltre ai propri obiettivi di profitto, si impegnano a perseguire anche scopi di beneficio comune. La Legge n. 208 del 2015 inserisce le norme che regolano e caratterizzano questa evoluta forma d’impresa. Si tratta di aziende che hanno scelto forme mercantili più aderenti ad una mutata visione economica con modelli aziendali aggiornati che, sia pur volontariamente, oltre

allo scopo di raggiungere i massimi profitti, possiedono, parimenti, l'obiettivo di generare un influsso concreto sulla collettività e sull'habitat umano. Questo nuovo modello di azienda, che potremmo definire "*future proof*", ha le caratteristiche per divenire una forza generatrice di progresso, in grado di anticipare gli sviluppi futuri del mercato, di assumere decisioni equilibrate per cogliere opportunità di crescita, minimizzare le eventuali conseguenze negative derivanti dalla propria attività nei riguardi del sociale e dell'ambiente, seguire gli sviluppi evolutivi degli esseri umani che sono parte dell'impresa, per arrivare ad essere una impresa organizzata per "apprendere" le urgenze della collettività e garantire, quindi, un mondo migliore per tutti.

L'intento del secondo capitolo è stato, invece, quello di focalizzarsi sull'importanza della comunicazione della CSR e degli effettivi vantaggi e benefici che essa può conferire alle imprese.

Numerosi studi hanno dimostrato l'esistenza di una relazione significativa e positiva tra la Responsabilità Sociale d'Impresa e le performance aziendali. Gli autori Philip Kotler e Nancy Lee (2008) hanno affermato l'esistenza di un *range* di benefici capaci di incrementare l'entusiasmo delle aziende a concentrarsi sulle iniziative di *Corporate Social Responsibility*. Secondo gli studiosi sopracitati, il primo beneficio corrisponde **all'aumento delle vendite e della quota di mercato**.

Infatti, un numero crescente di studi sperimentali hanno dimostrato che i consumatori sono più propensi ad acquistare da aziende che si impegnano in iniziative di CSR, specialmente in settori particolarmente appropriati (ovvero con un alto grado di adattamento e corrispondenza tra il business dell'azienda e le iniziative di CSR). Il secondo vantaggio è quello del **rafforzamento nel posizionamento del marchio**. Difatti, secondo gli studiosi citati, "*il posizionamento CSR umanizza un'azienda o un marchio, incoraggiando i consumatori non solo ad apprezzare, rispettare o ammirare l'azienda, ma effettivamente ad identificarsi con essa*" (Du, Shuili, Chitrabhan B. Bhattacharya, Sankar Sen, 2007). Il terzo, invece, corrisponde al **miglioramento dell'immagine e della reputazione**. Per tale motivo, gli studiosi Tello, Steven F., e E. Yoon (2008) sostengono che

"le iniziative di RSI possono dimostrare apertamente l'impegno dell'azienda in azioni umanitarie in modo da catturare l'attenzione del mercato e migliorare l'immagine dell'azienda". In seguito, il quarto *benefit* coincide ad una **maggiore capacità di attrarre, motivare e trattenere i propri dipendenti**.

Garantire condizioni di lavoro dignitose, proteggere il benessere dei dipendenti e cancellare i divari di genere, infatti, sono alcune delle migliori pratiche "orientate all'impresa" che le aziende del lusso devono adottare. Infine, l'ultimo vantaggio è costituito dalla **diminuzione dei costi operativi**. Come affermato dagli autori Bhattacharya, Chitra Bhanu, and Sankar Sen (2004): "*La consapevolezza dei consumatori riguardo le attività di CSR di un'azienda è un pre-requisito fondamentale per le loro reazioni positive rispetto a tali attività*". Le imprese, quindi, per trarre il massimo vantaggio dai loro investimenti in CSR, devono concentrarsi sull'*awareness* che i

consumatori hanno rispetto alle iniziative di CSR. Benché le aziende abbiano tale esigenza, la consapevolezza dei consumatori circa tali iniziative è solitamente piuttosto bassa. Per questo, la consapevolezza della CSR, o la sua mancanza, risulta come *“una barriera chiave per le imprese che cercano di trarre un vantaggio strategico dalle loro iniziative di CSR”* (Du, Shuili, Chitrabhan B. Bhattacharya, Sankar Sen, 2007). Ciò indica una carenza fondamentale nella maggior parte delle strategie di RSI, ovvero la mancanza di una comunicazione efficace. Appare, perciò, probabile che se il mercato di riferimento non è a conoscenza delle iniziative di CSR di un’impresa otterrà benefici modesti e servirà un impegno maggiore per aumentare la consapevolezza di CSR. A tal proposito, numerosi autori hanno affrontato tale problematica sottolineando l’importanza della comunicazione aziendale e la rilevanza che i diversi attori e mezzi di comunicazione hanno per influenzare positivamente le percezioni dei consumatori. Esistono, infatti, diversi fattori che l’azienda può enfatizzare, ossia: *“il suo impegno per una determinata causa, l’impatto che ha sulla causa, il motivo per cui si impegna in una particolare iniziativa sociale (ad esempio i motivi di CSR) e la congruenza tra la causa e l’attività dell’azienda (ovvero il CSR fit)”* (Shuili Du, C.B. Bhattacharya e Sankar Sen 2010). Nel caso del nostro studio, ci si è focalizzati sull’ultima variabile citata, ovvero quella del *fit* tra le iniziative sociali promosse dall’azienda e l’impresa stessa. Lo scrittore americano Reynold Levy nel suo elaborato *“Give and Take: A Candid Account of Corporate Philosophy”* (1999) sottolinea che *“la filantropia aziendale e le iniziative sociali sono il cuore e l’anima del business.”* Proprio per tale motivo, *“gli sforzi sociali devono essere congruenti con gli obiettivi operativi delle imprese (cuore) e devono essere espressione dei loro valori (anima)”*. Appare, quindi, fondamentale che le imprese, quando propongono iniziative di responsabilità sociale, prendano in considerazione l’allineamento delle stesse con i propri obiettivi aziendali. Tale coerenza viene definita *“CSR fit”*, vale a dire la congruenza tra le iniziative sociali e le attività dell’impresa, variabile necessaria per poter influenzare efficacemente e positivamente il comportamento d’acquisto dei consumatori. Gli autori Becker-Olsen, Karen L., B. Andrew Cudmore, and Ronald Paul Hill (2006) hanno affermato che *“maggiore è il fit della CSR, più positive saranno le valutazioni ed il comportamento dei consumatori”*.

I numerosi studi presi in considerazione nella nostra ricerca, mettono in luce il fatto che una mancanza di congruità tra le attività di un’azienda e le sue iniziative di RSI riducono la chiarezza del posizionamento di mercato dell’impresa e mettono in discussione le sue concrete motivazioni, suscitando da parte dei consumatori elementi di scetticismo e atteggiamenti negativi nei confronti della stessa (Ford, Gary T., Darlene B. Smith, John L. Swasy, 1990). Perciò, risulta indispensabile per la realizzazione di una CSR veritiera ed efficace che si realizzi una assoluta corrispondenza tra l’attività di un’impresa e i comportamenti “virtuosi” che l’azienda stessa offre ai suoi *stakeholder*. Questa connessione o, per meglio dire, coerenza tra l’attività commerciale e i comportamenti

aziendali può divenire la forza scatenante di due fenomeni opposti: in caso di poca corrispondenza, essa determina un “*sentiment*” fortemente critico, che potremmo definire di “scetticismo” del consumatore nei confronti del prodotto, o peggio, del marchio; mentre in caso di totale coerenza, una probabile identificazione del fruitore del bene o del servizio con il marchio stesso, nonché la conferma di una solida reputazione per l’impresa, la cosiddetta “*brand reputation*”. Il fenomeno dello scetticismo verso un prodotto o un marchio si verifica quando il consumatore incomincia ad avvertire dei sospetti nei comportamenti di un’azienda che, nel suo agire, tende a nascondere il concreto obiettivo della sua condotta. Tale tipo di atteggiamento da parte di un’impresa porta ad un drastico calo della fiducia da parte degli *stakeholder* che può trasformarsi in una aspettativa comportamentale dell’azienda palesemente contraria alla sicurezza e/o al benessere di alcuni. Anche nel campo della CSR, la dottrina dell’attribuzione, suggerisce un modello strutturale che permette di scoprire la funzione che lo scetticismo può generare, mostrando in quale modo i consumatori interpretano queste sensazioni cognitive e come esse possono condizionare le loro condotte e il modo di agire. Infatti, quando il consumatore non è sicuro della veridicità dei comportamenti di un’impresa, aumenta il rischio di credibilità sulle sue qualità etiche e sulla sua affidabilità sociale, producendo, così, una rottura del legame che il cliente ha con il produttore e, di conseguenza, una drastica riduzione di fiducia nel brand stesso. Numerosi studi sul tema in questione hanno confermato che le indicazioni negative possiedono un modello di giudizio molto più accorto e potenziato in confronto a quelle positive; inoltre le informazioni negative rimangono molto più impresse nel ricordo del consumatore, condizionando in misura maggiore gli effetti di un determinato agire (Baumeister, Roy F., et al., 2001). Volendo, quindi, il consumatore esternare il proprio livello di diffidenza riguardo alle modalità di utilizzo della CSR da parte di un marchio, esso tenderà a trasmettere le proprie perplessità all’interno della sua cerchia amicale o lavorativa allo scopo di acclarare se le sue sensazioni sono condivise, seminando così, anche in soggetti terzi, lo scetticismo sulla correttezza dei comportamenti di un’azienda e creando un fenomeno negativo che si definisce “passaparola” (Skarmas, Dionysis, and Constantinos N. Leonidou, 2013). Dall’altro canto, invece, la coerenza tra l’attività di CSR e le attività di un’azienda comportano per il marchio una solida “*brand reputation*” e di conseguenza un impatto positivo sull’atteggiamento dei consumatori nei confronti dell’impresa, portando a reazioni quali la fiducia nel marchio. La reputazione d’impresa consiste nella valutazione materiale e morale del marchio di un’azienda che si concretizza nel giudizio che gli *stakeholder* formulano nei suoi confronti. Tale termine contiene, quindi, tutte le impressioni, le speranze e le più svariate considerazioni utili per definire il livello di stima che tutti i soggetti interessati nutrono verso l’impresa stessa. Iniziative coerenti di CSR produrranno nell’animo dei consumatori, collegamenti

favorevoli con l'azienda. Tali proprietà verranno di conseguenza trasmesse anche al bene o al servizio che verrà considerato migliore rispetto a quelli forniti dalla concorrenza.

Eguale, lo strumento dello "storytelling" è divenuto sempre più utile e rilevante nel mondo del business per gestire la propria brand reputation. Secondo lo studioso Robert Gill (2015), lo storytelling può essere uno strumento adatto per una comunicazione strategica efficace della CSR, in quanto può suscitare delle risposte emotive e di cognizione positiva degli stakeholder. Perciò, tale narrazione strategica può essere utilizzata per trasmettere un'ampia gamma di iniziative di CSR e per entrare efficacemente in contatto con le parti interessate interne ed esterne. Lo storytelling della CSR corrisponde al "racconto e alla narrazione di eventi o sequenze di eventi legati alla CSR che portano da uno stato iniziale a uno ulteriore o a un risultato successivo" (Hall, Kelly R., Dana E. Harrison, and Obinna O. Obilo, 2021). Alcuni autori hanno dimostrato che tali narrazioni offrono ai comunicatori aziendali un'opportunità unica per coinvolgere il pubblico, costruire delle relazioni e plasmare la reputazione aziendale. Per detto motivo, le imprese tendono ad utilizzare il potere di queste narrazioni per gestire la propria immagine. Solitamente la credibilità del messaggio è una condizione indispensabile per incrementare le opinioni positive su un'azienda che persegue delle iniziative di CSR. Secondo lo studio degli autori Boukes, Mark e Heather L. LaMarre (2021) si conferma che i messaggi di tipo narrativo, per le iniziative di CSR di un'azienda, influenzano positivamente l'atteggiamento e le intenzioni comportamentali dei consumatori rispetto ad un messaggio di tipo non narrativo. Per tale motivo, le narrazioni dovrebbero essere utilizzate per trasmettere più chiaramente le iniziative di RSI delle aziende a tutte le parti coinvolte. Come già accennato, numerosi studiosi hanno dimostrato che "le associazioni negative di CSR possono avere un effetto dannoso sulla valutazione complessiva del prodotto, mentre le associazioni positive di CSR possono migliorarle" (Brown, Tom J., Peter A. Dacin, 1997). L'attività aziendale socialmente responsabile può rappresentare così un'importante fonte di vantaggio competitivo per le aziende perché può migliorare la loro reputazione complessiva e conseguentemente il comportamento d'acquisto dei clienti. Per stimolare, quindi, al massimo la loro purchase intention, è essenziale che ci sia una concreta congruenza tra l'attività dell'azienda e le pratiche di CSR, il cosiddetto "CSR fit", ovvero "la rilevanza percepita tra le caratteristiche di una organizzazione e le caratteristiche delle iniziative di CSR" (Becker-Olsen, Karen L., B. Andrew Cudmore, Ronald Paul Hill, 2006). Pertanto, come hanno riconosciuto numerosi studi, nel caso in cui non ci fosse un alto livello di corrispondenza tra l'attività dell'azienda e le sue sponsorizzazioni di CSR, queste possono risultare addirittura dannose. Spesso gli stakeholder auspicano che "le aziende sponsorizzino solo quelle questioni sociali che hanno una buona corrispondenza, o un'associazione logica, con le loro attività aziendali principali" (Lee, Yoon-Joo, Eric Haley, and Aimee Y. Mark, 2012). A conferma di quanto fin qui

sostenuto, vari studiosi ritengono che l'adattamento alla CSR influisce sull'atteggiamento generale dei consumatori nei confronti delle attività dell'azienda, che possono successivamente influenzare anche i loro comportamenti.

Sulla base di queste affermazioni, la prima ipotesi che questo elaborato esamina corrisponde a quella per cui un alto livello di congruenza tra le iniziative di CSR e l'attività dell'azienda influenza positivamente l'intenzione di acquisto dei consumatori dei prodotti di lusso rispetto ad un basso livello di congruenza tra loro.

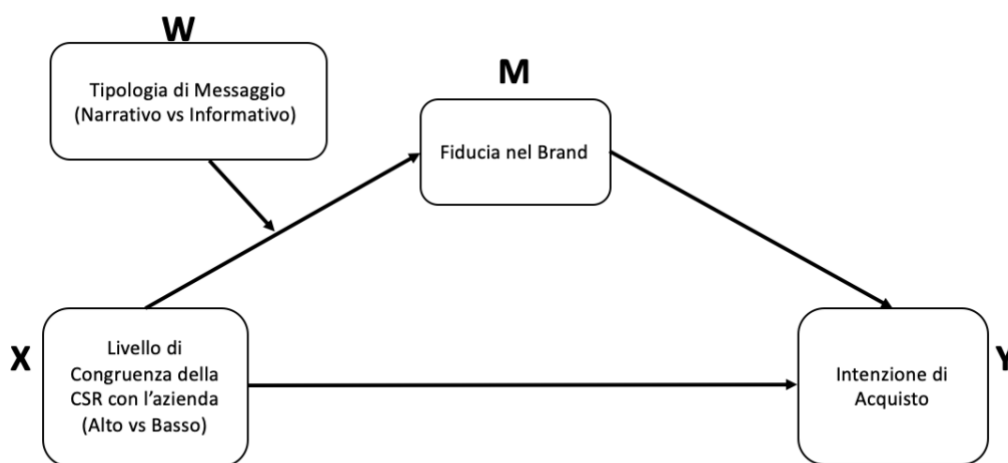
Ricerche precedenti hanno dimostrato che guadagnare la fiducia dei clienti è una risorsa indispensabile per ogni azienda. Infatti, quando i consumatori credono che un'impresa sia affidabile, tendono ad avere atteggiamenti più positivi nei confronti della stessa, portando ad un aumento delle loro intenzioni di acquisto (Hwang, Yujong, Kun Chang Lee, 2012). Talvolta, però, accade che gli *stakeholder* attribuiscono delle motivazioni alle iniziative di CSR di due tipi: "estrinseca", in cui le azioni dell'azienda vengono viste esclusivamente come un tentativo di aumentare i profitti; oppure "intrinseca", qualora esse siano percepite come una risposta adeguata ad una genuina preoccupazione per le questioni socio-ambientale. È, quindi, probabile che una bassa congruenza della CSR, a causa della mancanza di connessione logica tra una questione sociale e il business di un'azienda, aumenti l'elaborazione cognitiva e renda più salienti i motivi estrinseci, riducendo così le reazioni positive degli stakeholder alle attività di CSR di un'azienda. Al contrario, un'alta coerenza della CSR renderebbe più salienti i motivi intrinseci, aumentando in tal modo le reazioni positive del consumatore, tra cui la fiducia nel marchio e il comportamento d'acquisto.

A conferma di quanto sin qui sostenuto, la seconda ipotesi che questo elaborato esamina corrisponde a quella per cui un alto livello di congruenza tra le iniziative di CSR e l'attività dell'azienda influenza maggiormente la fiducia nel brand dei consumatori. Inoltre, "*la CSR condiziona la volontà di acquisto dei consumatori avendo la Brand Trust come mediatore*" (Herbst, Kenneth C., Sean T. Hannah, David Allan, 2013). La fiducia è, quindi, riconosciuta come un pre-requisito per costruire le relazioni con i clienti e, in ultima analisi, le intenzioni di acquisto (Lin, Chieh-Peng, et al., 2011).

Per tale motivo, nella terza ipotesi si sostiene che una maggiore fiducia nel brand da parte dei consumatori influenza positivamente l'intenzione di acquisto degli stessi. Si è, finora, asserito che la congruenza della RSI con le attività dell'azienda produce effetti positivi sulla fiducia nel marchio da parte dei consumatori. Riteniamo, inoltre, che questi effetti si rafforzino quando l'adeguatezza della RSI sia accompagnata da un messaggio di tipo narrativo, ovvero di *storytelling*. Le narrazioni possono essere utilizzate per trasmettere più chiaramente le iniziative di CSR delle imprese a tutti i soggetti interessati considerato che, spesso, le aziende hanno difficoltà a comunicare efficacemente le proprie attività di CSR.

È importante, quindi, che le aziende comunichino la RSI per creare consapevolezza tra gli *stakeholder* e ridurre lo scetticismo, chiarendo i propri comportamenti circa la missione e i valori del marchio (Hall, Kelly R., Dana E. Harrison, Obinna O. Obilo, 2021). Gli autori Kelly R. Hall et al. (2021) sostengono che “*quando gli stakeholder sono immersi in storie sulle attività di CSR, probabilmente dedurranno la benevolenza dell'azienda, che è intrinsecamente legata alla fiducia nel brand*”. Infine, considerato che le attività di CSR ad alta congruenza rispetto a quelle a bassa congruenza, riducono al minimo lo scetticismo, aumentando la fiducia dei consumatori circa le attività che l'azienda sostiene, anche i messaggi di *storytelling*, relativi alla CSR, riducono l'incertezza e forniscono una maggiore chiarezza per il consumatore, con livelli più elevati di fiducia nel marchio (Chaudhuri, Arjun, Morris B. Holbrook, 2001). L'ultima ipotesi si propone di analizzare come la tipologia di messaggio (Narrativo vs Informativo) moderi la relazione tra la congruenza del messaggio di CSR e l'attività dell'azienda, nonché, la fiducia nel brand. In particolare, la presenza di un messaggio di tipo narrativo rende la relazione tra le due variabili positiva e la rafforza.

Il modello esaminato con il presente studio propone quattro ipotesi differenti con lo scopo di esaminare come l'intenzione di acquisto di prodotti di lusso possa essere influenzata da diversi livelli di congruenza della CSR (Alta vs Bassa) in relazione all'effetto mediatore della fiducia verso il brand (*Brand Trust*). Il *framework* concettuale sviluppato per la ricerca è composto sia da un effetto di mediazione causato dalla “fiducia nel brand”, che da un effetto di moderazione generato dalla “tipologia del messaggio” (Narrativo vs Informativo) nei confronti della relazione tra la variabile indipendente e il mediatore. Seguendo tale assunto, è stato necessario realizzare un modello di ricerca caratterizzato da una variabile indipendente, una dipendente, un mediatore e un moderatore.



Lo studio sperimentale è rappresentato da un disegno di ricerca conclusivo causale *between-subjects* 2 (Alto vs Basso Livello di congruenza della CSR con l'azienda) x 2 (Tipologia di Messaggio Narrativo vs Informativo). I risultati dell'esperimento provengono da risposte a un questionario ottenute grazie a un sondaggio condotto in Italia (luglio 2022) attraverso l'utilizzo della piattaforma *Qualtrics*. I partecipanti sono stati selezionati tramite una metodologia tradizionale di campionamento non probabilistica di convenienza, in modo da poter sfruttare la facilità di accesso e selezione degli elementi della popolazione. Il questionario è stato distribuito a 254 soggetti, dei quali 217 hanno pienamente partecipato alla ricerca. I rispondenti sono stati contattati attraverso un link anonimo, generato mediante *Qualtrics* e inviato attraverso i social media e applicazioni di messaggistica istantanea come principali canali di distribuzione. Il campione della popolazione raggiunto ha incluso principalmente studenti universitari italiani; pertanto questo presupposto ha fatto sì che l'età media dei rispondenti fosse molto bassa, ovvero di 26 anni, anche se l'età dei partecipanti è compresa nel *range* da un minimo di 17 ad un massimo di 61 anni. Per quanto concerne il sesso degli intervistati, il genere prevalente è stato quello femminile, rappresentato dal 65%, il genere maschile dal 34%, mentre il rimanente 1% ha preferito non identificarsi con un determinato genere. Per condurre lo studio sperimentale è stato necessario sviluppare un questionario composto da 9 domande (7 specifiche e 2 demografiche). Al fine di manipolare la X (CSR fit: High vs. Low) e la W (Tipologia di messaggio: Narrativo vs Informativo) sono stati realizzati quattro stimoli visivi l'uno differente dall'altro e ognuno costituito dalla combinazione delle due variabili categoriche (X e W). Le condizioni in questione sono state randomizzate, in modo tale che ciascun soggetto fosse esposto ad un post di Instagram caratterizzato da un'immagine diversa (Alto livello di congruenza vs Basso livello di congruenza) e un messaggio esplicativo differente (Narrativo vs Informativo).

Dallo studio è emerso che l'effetto diretto della X nei confronti della Y è risultato statisticamente significativo, confermando l'H1. Inoltre, grazie a un'analisi di regressione condotta attraverso il software *SPSS*, è stato possibile dimostrare la validità dell'intero effetto indiretto (H2-H3) tra la variabile indipendente e la dipendente causato dal mediatore (M). Per quanto riguarda l'effetto di interazione generato dal moderatore nei confronti della relazione tra la variabile indipendente e il mediatore, non è stato possibile verificare la significatività statistica dell'effetto, non confermando l'H4. Con un numero di rispondenti maggiore, sarebbe stato possibile dimostrare l'H4, dato che il campione di convenienza utilizzato è risultato limitato. Per concludere, l'obiettivo di tale ricerca è stato quello di dimostrare la rilevanza delle iniziative di *Corporate Social Responsibility* per le imprese e, in particolare, per quelle operanti nel settore del lusso, nonché come la comunicazione di tali iniziative possa condizionare il comportamento d'acquisto dei consumatori. Nello specifico, ci si è concentrati sull'analisi di come i differenti livelli di congruenza (Alto vs Basso) tra le iniziative di

CSR adottate da un'impresa e le sue attività, influenzino l'intenzione di acquisto dei consumatori di prodotti di lusso. I risultati di questo studio tendono, quindi, a fornire indicazioni utili per le aziende su come utilizzare delle strategie più efficaci per comunicare le loro iniziative di CSR e, al tempo stesso, su come strutturare le loro campagne di *Corporate Social Responsibility*. In primo luogo, dimostrando che per un'impresa un alto livello di congruenza tra le iniziative di CSR e l'attività dell'azienda influenza positivamente l'intenzione di acquisto dei consumatori e che l'atteggiamento di fiducia nei confronti del brand da parte dei clienti risulta un mediatore importante che condiziona questo processo. La trasmissione, quindi, di un elevato livello di coerenza da parte del *brand* nell'implementazione delle iniziative di CSR comporterà un sentimento di fiducia dei suoi clienti (risorsa indispensabile per ogni azienda) e nel momento in cui essi riterranno un'impresa affidabile, tenderanno ad avere atteggiamenti maggiormente positivi nei suoi confronti, portandoli ad un incremento delle loro intenzioni di acquisto. In secondo luogo, si è sostenuto che l'utilizzo da parte di un'impresa, di un messaggio CSR, di tipo narrativo, renda positiva la relazione tra le due variabili e rafforzi l'effetto sulla fiducia nel brand. Risulta, quindi, importante che le imprese per ottenere atteggiamenti positivi da parte dei consumatori e trasmettere un sentimento di fiducia e di empatia dovranno utilizzare dei messaggi narrativi coerenti, contenenti delle storie credibili, tali da contribuire allo sviluppo della *brand trust* dei clienti e quindi ad un vantaggio competitivo per l'azienda.