

Storytelling e CSR: l'importanza della fiducia per il passaparola positivo

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Prof. Luigi Laura

CORRELATORE

Matr. 750171

CANDIDATO

INDICE

Introduzione.....	5
CAPITOLO 1 – Relevance.....	9
1.1 Corporate Social Responsibility: dinamiche evolutive.....	9
1.2 Dalla Corporate Social Responsibility allo sviluppo sostenibile.....	16
1.2.1 Il paradigma della sostenibilità	19
1.2.2 Politiche per la sostenibilità	24
1.2.3 L’economia circolare per lo Sviluppo Sostenibile.....	28
1.3 Il ruolo strategico della Corporate Social Responsibility.....	32
1.3.1 Stakeholder engagement	36
1.4 La comunicazione dell’impegno sociale: il Brand Storytelling.....	41
CAPITOLO 2 – Literature Review.....	47
2.1 Livello di coerenza tra CSR e azienda e <i>word-of-mouth</i>	47
2.2 Livello di coerenza tra CSR e azienda e <i>Ad trust</i>	51
2.3 <i>Ad trust</i> e <i>word-of-mouth</i>	53
2.4 Lo <i>storytelling</i> per comunicare la CSR	55
2.5 Il modello di ricerca.....	57
CAPITOLO 3 – Ricerca Sperimentale	59
3.1 Approccio Metodologico	59
3.1.1 Metodologia e studio.....	59
3.1.2 Partecipanti e procedura di campionamento	59
3.1.3 Composizione del questionario e raccolta dati.....	60
3.1.4 Convalida degli stimoli: <i>pre-test</i>	62
3.2 Risultati dell’esperimento	65
3.2.1 Analisi dei dati	65
3.2.2 Risultati delle ipotesi.....	66
CAPITOLO 4 – Conclusioni.....	69
4.1 Contributi teorici e implicazioni manageriali	69
4.2 Limitazioni e ricerche future	71
APPENDICE.....	73
APPENDICE 1 – Variabili sociodemografiche <i>Main study</i>	73
APPENDICE 2 – Struttura questionario <i>Main study</i>	75
APPENDICE 3 - Variabili sociodemografiche <i>pre-test</i>	79
APPENDICE 4 - Struttura questionario <i>pre-test</i>	81
APPENDICE 5 – <i>Output SPSS pre-test</i>	85

APPENDICE 6 – <i>Output SPSS Main study</i>	93
Bibliografia	104
Sitografia	119
Sintesi	120

Introduzione

I cambiamenti climatici e il surriscaldamento globale sono temi diventati, negli ultimi anni, sempre più importanti in quanto possono mutare l'ambiente esterno e il pianeta in modo irreversibile, ad esempio con il continuo innalzamento delle temperature. Oggi, l'umanità si confronta con diverse sfide di grande portata, tra cui il superamento del tasso di utilizzo delle risorse rispetto alla capacità biologica globale. Questo è solo uno dei numerosi problemi significativi che l'umanità si trova ad affrontare in questo periodo. Le cause di tali problematiche possono essere attribuite all'aumento demografico e alla conseguente sovrappopolazione, ai livelli elevati di consumo e all'inefficienza nell'utilizzo delle risorse. I risultati attualmente osservabili sono di natura estremamente significativa: un'estinzione di specie su larga scala, periodi prolungati di siccità, l'espansione dei deserti, il degrado del suolo, l'erosione, l'aumento della frequenza e dell'intensità delle tempeste, nonché un incremento nell'entità dei fenomeni atmosferici. Tutto ciò rende la società odierna insostenibile. In un'era caratterizzata da cambiamenti continui e radicali, scaturiti dalla necessità storica dell'umanità di adattarsi in modo ottimale all'ambiente circostante, l'acquisizione di una maggiore sensibilità nei confronti delle questioni ambientali è ormai diventata una prerogativa essenziale. Essendo ormai noto, che la situazione attuale dello sviluppo globale è assolutamente insostenibile e iniqua, come detto, ecco che le istituzioni e l'intera società, cittadini e imprese, hanno preso consapevolezza di tematiche quali il riscaldamento globale, scarsità dell'acqua, inquinamento e cambiamenti climatici, perdita di biodiversità, rischio dell'approvvigionamento e criticità dell'uso delle risorse naturali, determinando un accrescere dell'intenzione di cambiare il modello economico e di svilupparne uno nuovo, basato su principi *green*, di sostenibilità ed equità. D'altronde cambiare il modello di sviluppo odierno e renderlo più *green*, più inclusivo e socialmente valido, è l'unica strategia credibile che si ha a disposizione. In questo scenario diventa determinante il ruolo dei grandi soggetti che costituiscono il sistema economico: le imprese, le quali devono comprendere che l'ambiente e le sue risorse sono fondamentali, per la propria esistenza e sopravvivenza. Tuttavia, un'esplicita consapevolezza delle sfide globali è di fondamentale importanza non solo per le grandi imprese con una forte presenza internazionale, ma anche per quelle di dimensioni più ridotte che operano principalmente a livello nazionale o locale. Ciò è dovuto al fatto che ogni azienda, indipendentemente dalle sue dimensioni e dal suo campo di attività, è parte integrante di un sistema sempre più globalizzato, influenzato ed influente, e le risorse che utilizza, in particolare le risorse naturali, appartengono a un unico pianeta, che richiede l'impegno di tutti per la sua salvaguardia.

Nel dettaglio, in tale elaborato vi è l'analisi e la valutazione dei motivi e dei vantaggi che l'implementazione di strumenti sostenibili possa comportare all'interno di una realtà imprenditoriale. A tal proposito il concetto della *Corporate Social Responsibility (CSR)* è diventato un requisito fondamentale per la *governance* di

qualsiasi impresa che voglia definirsi lungimirante e che nella definizione della propria strategia di *business* guardi al medio-lungo termine. La CSR (in italiano, Responsabilità Sociale delle Imprese) è un tema che ha preso forma dopo l'ondata di crisi e scandali che hanno caratterizzato la fine del Novecento. Questi eventi hanno consolidato un concetto che si è rafforzato progressivamente nel corso degli anni, fino a raggiungere un punto in cui le imprese non possono più permettersi di operare senza tener conto dei temi legati alla sostenibilità. Essa permette di migliorare l'immagine dell'azienda nei confronti di tutti gli *stakeholders*, e di generare profitti non solo dal punto di vista economico, ma anche dal punto di vista sociale e ambientale.

Il presente elaborato nasce, pertanto, dall'interesse riscontrato nel poter far conciliare lo scopo tradizionale dell'impresa, quale il profitto, con l'etica, l'impatto sociale della stessa sull'ambiente circostante, nei rapporti con il capitale umano, il mercato e le istituzioni finanziarie. È essenziale percepire l'azienda non solo come un ente opaco e privo di trasparenza, piuttosto attribuirle un'anima, promuovendo un clima di fiducia e speranza per un mondo economico migliore e più responsabile. Il profitto è ovvio che resta sempre un riferimento vincolante, però l'attenzione si sposta anche sulla modalità di produzione dello stesso: non solo quanto profitto produrre, ma anche come produrlo. In questa situazione, si pone l'accento sull'importanza di un investimento strategico nella responsabilità sociale.

Alla luce di ciò, un comportamento socialmente responsabile può contribuire a rafforzare il *brand value*, mediante la formazione di un rapporto stabile e duraturo con i consumatori, i cui punti cardine risultano la fiducia e la fedeltà al marchio. Difatti, come precedentemente affermato, la sensibilità riguardo temi ambientali e sociali è aumentata considerevolmente nell'ultimo decennio e la CSR sta giocando un ruolo fondamentale in materia di *Corporate reputation*. Il paradigma classico di acquisto basato su driver quali prezzo e qualità sembra superato, lasciando spazio a un'attività di ricerca di informazioni più lenta e complessa, volta a identificare la specifica impresa nel quadro di responsabilità sociale. Da un lato, le imprese devono impegnarsi in modo significativo per migliorare il loro impatto sociale, adottando pratiche commerciali più sostenibili e innovative. D'altro canto, devono dimostrare il loro impegno verso politiche di responsabilità sociale d'impresa (CSR) verificando se il mercato e gli stakeholder percepiscono positivamente tali sforzi. Pertanto, diventa essenziale sviluppare una strategia di comunicazione della CSR che vada oltre la semplice rendicontazione sociale, focalizzandosi sulla trasmissione della coerenza con i valori aziendali. Nel caso in cui essa sia comunicata correttamente (cioè offrendo contenuti concreti e credibili), la sostenibilità contribuisce a definire un *brand* forte, legittimato dal mercato e, di conseguenza, a creare fidelizzazione e *commitment*. In questo scenario, le imprese non possono più essere percepite come entità indefinite, ma devono invece cercare una connessione autentica con i propri stakeholder. Per questo motivo lo strumento del *brand storytelling* sta assumendo un peso sempre più importante all'interno della strategia di marketing. Nello specifico, con tale

espressione, si fa riferimento al processo di comunicazione volto a creare una connessione emozionale con l'*audience* attraverso la condivisione della storia e del sistema di valori dell'impresa, offrendo così una visione più privata della cultura interna. In questo modo è possibile costruire un'immagine del *brand* nella mente e nel cuore del consumatore, acquisendo così credibilità e conseguentemente, comunicare l'impegno sociale in maniera coerente rispetto alla propria identità aziendale. L'efficacia della comunicazione di CSR è influenzata, inoltre, dai seguenti criteri: chiarezza, accuratezza e rilevanza (Bianchi S., Fasan M., 2017). In assenza di tali principi, l'autenticità delle pratiche di CSR e la credibilità dell'impresa verrebbero compromesse dando adito a critiche e accuse di *greenwashing* o, ancor più grave, di *diversity washing*. Nel contesto odierno, in cui l'informazione viaggia a velocità notevole, e i *social media* favoriscono il *word-of-mouth* (WOM) tra gli *stakeholder*, pratiche di comunicazione e comportamenti poco trasparenti hanno vita breve. Osserva Robert Alan McDonald, CEO di Procter & Gamble: "i consumatori hanno aspettative sempre maggiori nei confronti delle marche e vogliono sapere ciò che esse fanno per il mondo. Deve trattarsi però di iniziative autentiche, dettate da un interesse genuino" (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2012).

Secondo uno studio di Cone (2017), l'86% dei consumatori si aspetta che le aziende siano impegnate non solo nel generare profitti, ma anche nel contribuire a risolvere questioni sociali e ambientali. Tuttavia, l'incoerenza tra le iniziative di CSR e l'attività principale di un'azienda può minare la fiducia dei consumatori. La mancanza di corrispondenza tra il messaggio di CSR veicolato da un'azienda e le sue azioni effettive può avere conseguenze negative sui comportamenti degli stessi e, di conseguenza, sulla performance aziendale.

Lo scopo di questa tesi è quello di valutare l'effetto della coerenza tra le iniziative di CSR e l'attività svolta da un'azienda sulle intenzioni dei consumatori di diffondere un passaparola positivo. In particolare, si analizzerà il ruolo mediatore della *Ad trust* in questa relazione. Studi precedenti, come quello condotto da Haley (1996), hanno evidenziato che i consumatori desiderano vedere una coerenza tra l'operato dell'azienda e le sue attività sociali sponsorizzate. L'elevata congruenza delle iniziative di CSR influisce positivamente sull'atteggiamento del consumatore nei confronti del marchio, rendendo più efficace il messaggio (Elving, 2013). Di conseguenza, questa ricerca mira a dimostrare che i consumatori hanno bisogno di percepire una corrispondenza tra le cause sociali sostenute da un'azienda e il suo *core business* al fine di sviluppare fiducia generale e specifica (*Ad trust*) (Kenning, 2008) e, di conseguenza, influenzare positivamente il passaparola. In poche parole, WOM è tutta una questione di fiducia. Inoltre, l'analisi si concentrerà sull'importanza della comunicazione adeguata delle iniziative di CSR da parte delle aziende per massimizzare i benefici derivanti da tali attività. Studi precedenti hanno evidenziato che la scarsa conoscenza delle attività di CSR da parte degli *stakeholder* e le attribuzioni negative alle iniziative socialmente responsabili rappresentano ostacoli significativi per il raggiungimento dei *benefici* aziendali. Pertanto, al fine di costruire o rafforzare la

reputazione del marchio ed evitare sentimenti di scetticismo, è stato proposto l'utilizzo dello *storytelling* come strumento per comunicare in modo più chiaro le iniziative di *Corporate Social Responsibility*. Alcune ricerche presenti nella letteratura (Chautard & Collin-Lachaud, 2019) sostengono la potente capacità dello *storytelling*, rispetto ad una comunicazione esclusivamente descrittiva, di coinvolgere i consumatori e di creare una relazione con loro che supporti successivamente l'*Ad trust* e migliori anche la percezione verso concetti come la sostenibilità. Stabilire un dialogo tra i brand e i loro clienti risulta cruciale; tuttavia, questo deve essere utile a generare una connessione profonda tra le parti in quanto per comunicare la CSR è di fondamentale importanza la creazione di un legame emotivo. Ecco perché lo *storytelling* è estremamente importante soprattutto se viene accompagnato da un alto livello di coerenza tra il messaggio di CSR e il marchio dell'azienda. Questa fiducia potrebbe poi influenzare positivamente la propensione allo sviluppo di un passaparola positivo.

Nonostante l'importanza della coerenza della CSR e il suo impatto sulla performance aziendale, sono state condotte poche ricerche su questo argomento. Pertanto, questo studio si propone di colmare tale lacuna analizzando gli effetti dei diversi livelli di coerenza (Alto vs. Basso) tra le iniziative di CSR e le attività dell'azienda sulle intenzioni dei consumatori di diffondere un passaparola positivo. Inoltre, verrà esaminato il ruolo moderatore del tipo di comunicazione utilizzato per le attività di CSR (*Storytelling* vs. *Descrittivo*) e come questo influisce sulla *Ad trust* dei consumatori, al fine di fornire suggerimenti pratici per lo sviluppo di adeguate strategie di CSR.

La tesi si svilupperà in quattro capitoli. Il primo offrirà una premessa introduttiva sul tema della CSR, la sua evoluzione nel tempo e la sua importanza nel contesto attuale. Il secondo capitolo presenterà una revisione della letteratura sull'importanza della CSR e della sua comunicazione, nonché lo sviluppo delle ipotesi di ricerca. Nel terzo capitolo, verrà descritto il metodo di ricerca utilizzato e saranno valutati i risultati delle ipotesi. Infine, l'ultimo capitolo approfondirà le implicazioni e le conclusioni derivate dalla ricerca, compresi i limiti dello studio e i suggerimenti per future ricerche nel campo della Responsabilità Sociale d'Impresa.

CAPITOLO 1 – Relevance

1.1 Corporate Social Responsibility: dinamiche evolutive

Il processo di globalizzazione economica e sociale e gli obiettivi di sviluppo sostenibile hanno evidenziato il nuovo ruolo dell'impresa nell'ambiente sociale, e con esso una nuova prospettiva di gestione delle stesse. Il mero scopo della massimizzazione del profitto è ormai superato, supportato dalla necessità di etica aziendale e integrità morale. Pertanto, diventa sempre più importante l'attenzione al macroambiente in cui si opera.

In questo contesto, la Responsabilità Sociale delle Imprese (CSR) è emersa come una questione cruciale essendo stata oggetto di dibattito e analisi accademiche sin dalla metà del XX secolo.

Individuare una definizione univoca di *Corporate Social Responsibility* non è un qualcosa che si ottiene con poca fatica. Il motivo non va attribuito certo alla mancanza di ricerche sul tema, piuttosto alla complessità dello stesso. Dopo la prima definizione proposta dall'economista americano Howard Bowen nel 1953, considerato successivamente “*the father of Corporate Responsibility*”¹, in cui egli la descrive come “il dovere dei dirigenti d'impresa di perseguire politiche, prendere decisioni e adottare azioni desiderabili in linea con gli obiettivi e i valori riconosciuti dalla società”², le discussioni successive hanno cercato di definire ulteriormente il fenomeno e di applicarlo in modo pratico attraverso analisi empiriche. Questo ha portato a considerare la Responsabilità Sociale d'Impresa come una disciplina che esamina il rapporto tra le imprese e la società, nonché il modo in cui la società stessa è governata (Blowfield 2005). Quello che è emerso negli anni, però, è il costante mutamento di questo fenomeno, associato alla crescente attenzione prestatagli dalle imprese. In quanto tale, è stato visto come un fenomeno dinamico, in continua evoluzione con il mutare dei tempi e dei costumi sociali (Fordham & Robinson 2018; Lee 2008).

Dopo aver evidenziato la natura mutevole della CSR, vale la pena ripercorrerne l'evoluzione nel corso degli anni. Attraverso questa ricostruzione si può anche precisare lo stato attuale del fenomeno per comprendere come la *Corporate Social Responsibility* si sia evoluta da un'idea inizialmente spesso disapprovata a uno dei concetti più ampiamente accettati nel mondo degli affari (Lee 2008). Una delle posizioni contrastanti e critiche riguardo ai contenuti e all'esistenza stessa della CSR era sicuramente quella espressa da M. Friedman, vincitore del Premio Nobel per l'economia, il quale affermava che “l'unico e solo scopo del business è utilizzare le risorse e impegnarsi in attività che massimizzino i profitti nel rispetto delle regole del gioco, che consistono nell'aperta e libera competizione”³. Pertanto, l'unica responsabilità morale dei manager è quella di garantire agli azionisti il maggior ritorno economico possibile senza preoccuparsi di bilanciare gli interessi dei

¹ Carroll A.B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, 1999, p.270.

² Bowen H., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953, p.6.

³ Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Time Magazine, 1970.

dipendenti, dei clienti, dei fornitori e di ogni altro soggetto esterno che possa essere direttamente o indirettamente correlato all'impresa. Ragion per cui, i costi ambientali, umani e sociali dovrebbero essere assorbiti dalle organizzazioni solo nella misura richiesta dalla legge, sarà poi la "mano invisibile" di Adam Smith a garantire l'equilibrio in un ambiente di libero mercato. In ultima analisi, l'idea di Friedman non esclude la responsabilità sociale, ma la stessa nasce nelle mani degli individui e le aziende non dovrebbero assumersi tali obblighi sociali.

L'impegno nella CSR è in diretto conflitto con il modello degli *stokholders* perché distoglie risorse ed energie dall'obiettivo di massimizzare i profitti. Tutto ciò è avvalorato anche dalla cosiddetta teoria dell'agenzia e dalla visione della società come *nexus of contracts*: la proprietà da parte degli azionisti stessi obbliga i dirigenti aziendali a svolgere il lavoro assegnato per loro conto, e quindi implica la responsabilizzazione di un agente incaricato. Infatti, secondo le parole di Friedman, “in un sistema di libera impresa e proprietà privata, un manager è un dipendente dei proprietari del business e ha una responsabilità diretta verso i suoi datori di lavoro. Questa responsabilità è di condurre l'attività in conformità con i loro desideri, che in genere saranno quelli di guadagnare il più possibile, pur rispettando le regole fondamentali della società”⁴. Tuttavia, l'*agency theory* implica che vi sia un conflitto tra azionisti (mandanti) e manager (agenti), perché in assenza di adeguati meccanismi di *governance*, i manager saranno motivati ad agire nel proprio interesse piuttosto che in quello degli azionisti. Nel 1976, in uno degli articoli economici più citati di tutti i tempi⁵, i professori di finanza Michael Jensen e William McLean hanno proposto una logica economica quantitativa per massimizzare il valore per gli azionisti. Questo articolo spiegava come gli interessi personali dei dirigenti fossero allineati con gli interessi dell'impresa e quindi con gli interessi degli azionisti. Questa forma di incentivi manageriali risolveva il cosiddetto *agency problem*, e l'obiettivo finale della massimizzazione del profitto era protetto da azioni e strategie che avrebbero potuto portare alla perdita di redditività.

Tuttavia, a dispetto delle forti critiche, la cultura della *Corporate Social Responsibility* ha continuato a diffondersi, alimentando un fertile dibattito non solo in ambito accademico, ma anche tra manager, istituzioni e opinione pubblica. È sicuramente da attribuire a A. B. Carrol uno dei più significativi contributi a tale dibattito; nel 1979, egli giunge a distinguere quattro tipologie di responsabilità imprenditoriale, tentando di conciliare obiettivi economici e sociali. L'impresa, infatti, ha sicuramente in primo luogo una responsabilità economica che si concretizza nella produzione e vendita di beni e servizi per il mercato, in cambio del profitto, ma ha poi anche responsabilità legali, che le impongono di rispettare le leggi. Le altre due tipologie di

⁴ Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Time Magazine, 1970.

⁵ Jensen M., Meckling W., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, Vol.3, No.4, 1976.

responsabilità superano i limiti esplicitamente richiesti dal sistema economico-giuridico e, quindi, sono caratterizzate da volontarietà. La responsabilità etica, che implica un agire imprenditoriale conforme ai valori e alle norme sociali, quali equità, solidarietà, giustizia e imparzialità, e la responsabilità filantropica, che implica ulteriori elargizioni e investimenti a favore della collettività. Carroll sottolineerà poi la natura gerarchica dei diversi tipi di responsabilità, osservando che il primo tipo – alla base della cosiddetta “piramide delle responsabilità sociali d'impresa”⁶ - è la responsabilità economica, seguita da quella legale, etica e filantropica.

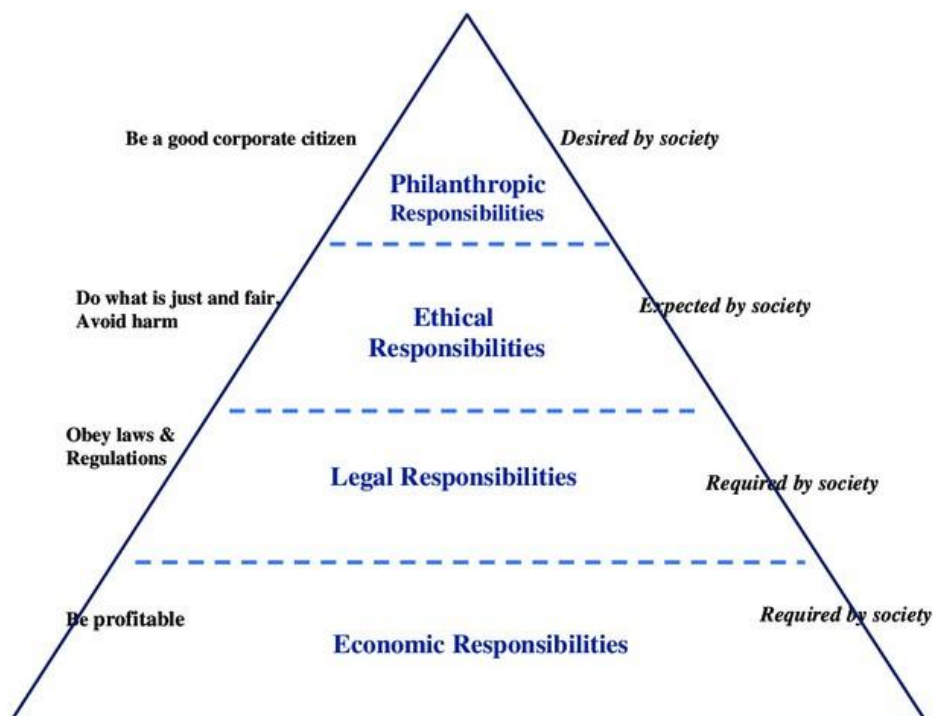


Fig.
2.1

– “Carroll’s pyramid of CSR”

Fonte: Carroll A.B., *Carroll’s pyramid of CSR: taking another look*, 2016.

Nell’ambito delle discipline manageriali, gli anni Ottanta saranno ricordati per essere stati caratterizzati dalla progressiva affermazione della “*stakeholder theory*”, ad opera dell’americano R.E. Freeman, che ha limato considerevolmente il confine tra la singola azienda e la società, introducendo l’esigenza di realizzare un valore condiviso per tutti i portatori di interesse e non solo per gli azionisti. Sebbene il concetto di stakeholder fosse

⁶ A.B. CARROLL, The Pyramid of Corporate Social Responsibility, in *Business Horizons*, July-August 1991.

già stato delineato in un lavoro pionieristico dell'Istituto di Ricerca di Stanford fin dal 1963 e, successivamente approfondito da altri studiosi di management, si deve a R.E. Freeman la prima teorizzazione organica che individua gli *stakeholder* come “qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dagli obiettivi e dalla gestione di un'impresa”⁷. Essi vengono classificati in primari e secondari, a seconda che il loro contributo sia o meno fondamentale per la sopravvivenza dell'organizzazione imprenditoriale:

- *stakeholder* primari: “tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza”⁸. Sono facilmente riconoscibili a causa dei loro rapporti finanziari con il *business* e si tratta principalmente di azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, *competitor*;
- *stakeholder* secondari: non detengono interessi diretti in un'azienda, ma possono avere una considerevole influenza sulle transazioni della stessa. Non sono essenziali per la vita dell'impresa e non sempre sono facilmente individuabili. Alcuni esempi sono comunità locali, enti di governo, media, sindacati.

La teoria degli *stakeholder* dà avvio a una nuova concezione dell'impresa, secondo la quale la stessa non è più monoliticamente orientata a soddisfare gli interessi di un nucleo dominante – quale quello degli azionisti (*shareholder*) – ma aperta ad un approccio allargato di relazioni e dialogo il cui elemento chiave è il bilanciamento di interessi diversi e delle aspettative di tutti i soggetti che concorrono al raggiungimento della sua *mission*. Secondo questa teoria, tutti questi portatori di interesse svolgono un ruolo attivo nel processo di generazione di valore da parte dell'impresa anziché limitarsi a subire le conseguenze delle sue azioni. In questa prospettiva, si evidenzia un modello manageriale che non si basa più sulla contrapposizione tra *shareholder* e *stakeholder*, ma adotta invece un approccio *multistakeholder*, incorporando nei processi decisionali aziendali i valori e le aspettative di tutti i soggetti chiave nella società. Mediante lo *stakeholder management*, l'impresa può ottenere fiducia e consenso dai fornitori, dai clienti, dai finanziatori e dall'intera comunità di riferimento, contribuendo così a creare e consolidare la propria reputazione.

La teoria sviluppata da Freeman, che ha dato origine al concetto moderno di responsabilità sociale, è stata oggetto nel corso del tempo di diverse critiche e tentativi di ridefinizione volti alle limitazioni della sua formulazione originaria. Gli studi successivi cercheranno di fornire una definizione più precisa del concetto di *stakeholder*, tuttavia, tutti avranno il difetto di essere troppo rigidi e non adatti alla dinamicità che caratterizza le relazioni. Dunque, pur con tutti i suoi limiti tale teoria rimane fondamentale per le elaborazioni successive. Inoltre, risulta come atteggiamenti sostenibili verso attività socialmente responsabili diventino

⁷ R.E. FREEMAN, *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman Publishing Inc., Boston, 1984.

⁸ Ibidem.

rilevanti anche in termini di performance aziendale e creazione di valore per gli azionisti. Lo dimostra uno studio compiuto da McKinsey (2008)⁹, la maggior parte dei cui rispondenti, CFO e investitori professionali, affermavano di essere d'accordo sul fatto che iniziative ambientali, sociali e di governance creassero valore per gli *shareholder* in periodi economici normali, anche se si parla di valore a breve piuttosto che a lungo termine.

In parallelo a ciò, negli Stati Uniti si è sviluppato un altro campo di studi conosciuto come *Business ethics*. Contrariamente ai suoi predecessori, questo approccio si focalizza sull'aspetto morale, mettendo in primo piano i valori etici che dovrebbero guidare i comportamenti delle imprese. In Italia il maggior contributo a questa disciplina è stato dato da Lorenzo Sacconi che definisce l'etica degli affari come “lo studio dell'insieme dei principi, dei valori e delle norme etiche che regolano (o dovrebbero regolare) le attività economiche più variamente intese”¹⁰. In generale gli studi di *business ethics* hanno apportato un contributo significativo allo sviluppo del concetto di Responsabilità sociale d'impresa, in particolare promuovendo l'emergere di due visioni distinte della CSR: la cosiddetta visione “strategica” (che riconosce i benefici sia economici che di reputazione, derivanti dal perseguimento di obiettivi sociali da parte delle imprese) e la cosiddetta visione “etica” (che, sostenendo un senso di obbligo da parte dell'impresa di agire in modo corretto senza arrecare danni a nessuno, ritiene che tale comportamento debba essere innanzitutto giusto, anche se non necessariamente vantaggioso).

La teoria degli *stakeholder* e gli studi di *business ethics*, insieme ai loro successivi sviluppi, hanno fornito la base su cui, a partire dagli anni '90, si sono sviluppate analisi sempre più dettagliate e specifiche sull'argomento.

Nel corso degli anni, e in particolare a partire dal Libro Bianco del 1993 di Jacques Delors (Presidente della Commissione Europea 1985-1995) “Crescita, competitività ed occupazione – Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo”, le istituzioni comunitarie si sono proposte di impegnarsi a costruire una nuova economia, sana, aperta, decentrata, competitiva e solidale, a partire dalla soluzione della crisi occupazionale che affliggeva gli Stati europei in quel periodo. L'economia presentata dal Libro Bianco individuava i suoi punti di forza per il potenziamento dell'occupazione, nella crescita del capitale umano e nella valorizzazione del senso di responsabilità individuale e collettiva: “la responsabilità sociale coinvolge gli interessi dei datori di lavoro, dei lavoratori e dello Stato”.

⁹ McKinsey & Co, *Valuing corporate social responsibility*. McKinsey Global Survey Results, 2008

¹⁰ L. Sacconi - *Journal of business ethics*, 1999 - Springer

Dando seguito alla strategia delineata nel Libro Bianco, il Consiglio europeo di Lisbona, nel marzo 2000, ha stabilito come obiettivo per l'Europa quello di "diventare la più competitiva e dinamica economia della conoscenza al mondo, promuovendo una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento sia quantitativo che qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale". Per la prima volta il Consiglio ha rivolto l'attenzione al ruolo della responsabilità sociale delle imprese ponendo particolare enfasi sullo sviluppo di buone pratiche, l'apprendimento continuo, l'organizzazione del lavoro, le pari opportunità, l'inclusione sociale e lo sviluppo sostenibile. In seguito al Consiglio di Lisbona, viene formulata l'*Agenda Sociale Europea*. Anch'essa fa menzione della CSR e la integra negli obiettivi da perseguire. La Commissione si impegna a sostenere la Responsabilità Sociale d'Impresa (Corporate Social Responsibility - CSR) e ad incoraggiare il suo rafforzamento, coinvolgendo tutti gli attori sociali in iniziative ad essa collegate.

Mentre è stata considerata marginalmente dagli anni Novanta fino al 2000, nel 2001, con l'introduzione del sesto programma quadro sulla politica ambientale, e in particolare con il documento "Ambiente 2010: il nostro futuro, la nostra scelta", viene affrontata per la prima volta e in modo più specifico l'importanza della CSR nelle politiche pubbliche. In questo documento la Commissione europea promuove un piano d'azione specifico per la politica ambientale. Da un lato, si prevede il monitoraggio delle condizioni ambientali nei singoli Stati membri, mentre dall'altro si intende definire una strategia d'azione per l'integrazione dei temi ambientali in tutte le politiche dell'Unione Europea e promuovere un consumo più consapevole e sostenibile. Questo è in linea anche con l'adozione del regolamento EMAS (*Eco Management and Audit Scheme*), che offre una certificazione ambientale volontaria per le imprese desiderose di migliorare la propria efficienza ambientale. Questo documento rappresenta un iniziale passo verso una maggiore attenzione ai temi della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR), unendo le dimensioni economico-ambientale e sociale.

Tuttavia, il punto cruciale che ha orientato tutta la successiva produzione in materia è stata la definizione fornita dalla Commissione Europea nel Libro Verde del 2001, intitolato "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", in cui la Responsabilità Sociale d'Impresa viene definita come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"¹¹. Le imprese scelgono volontariamente di adottare il modello della responsabilità sociale, il quale si traduce in un comportamento sia ecologicamente che eticamente corretto. La definizione fornita dal Libro Verde identifica due ambiti di applicazione della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI): interno ed esterno. All'interno delle imprese, è necessario dimostrare ai consumatori che non solo vengono prodotti beni sicuri, ma che tali prodotti sono stati creati seguendo criteri

¹¹ "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", Libro verde, COM (200)366, p. 7

di responsabilità sociale. Inoltre, all'interno dell'impresa stessa, le pratiche socialmente responsabili vengono implementate nella gestione delle risorse umane, inclusa la tutela della loro salute e sicurezza, nonché nell'adattamento alle trasformazioni aziendali e nella gestione degli impatti sull'ambiente. Esternamente l'azienda deve adottare pratiche socialmente responsabili verso le comunità locali che la accolgono, i partner commerciali, i diritti dell'uomo e dell'ambiente a livello planetario.

Nel marzo 2006 la Commissione Europea emette una nuova comunicazione in tema di RSI, "Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese", all'interno della quale la definizione di RSI viene riesaminata e ottimizzata. La Responsabilità Sociale d'Impresa è ora definita come "la responsabilità delle imprese per l'impatto che hanno sulla società". L'approccio più soggettivo presente nella definizione del 2001 viene in parte superato, favorendo un maggiore allineamento ai principi promossi da organizzazioni internazionali come l'OCSE (principi per le imprese multinazionali), l'ONU (Global Compact) e l'OIL (dichiarazione tripartita sulle imprese multinazionali e la politica sociale). In questa nuova concezione di CSR promossa dalla Commissione europea, anche il consumatore come *stakeholder* assume un ruolo di rilievo non secondario. Questa definizione richiede che le imprese integrino nelle proprie politiche aziendali le questioni sociali, ambientali ed etiche, lavorando in armonia con tutte le parti interessate, dai fornitori ai consumatori e alla società in generale. Secondo le intenzioni della Commissione, il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa va oltre il semplice rispetto delle leggi vigenti e, nella sua interpretazione, lo sviluppo di pratiche di RSI dovrebbe persino favorire la crescita aziendale.

La visione europea della Responsabilità sociale d'impresa si distingue dal modello americano attraverso due concetti fondamentali: da un lato, l'interconnessione stretta tra competitività, coesione sociale e sviluppo della conoscenza; dall'altro lato, la convinzione dell'importante interazione tra la responsabilità sociale d'impresa e lo sviluppo sostenibile. L'evoluzione della Responsabilità sociale dell'impresa verso la sostenibilità ha portato a un cambiamento radicale nell'impegno delle imprese nei confronti delle aspettative degli *stakeholder*. Questo cambiamento si riflette anche nelle diverse definizioni di responsabilità sociale che si sono sviluppate nel corso degli anni, focalizzandosi sul concetto chiave della "*triple-bottom-line*" o del modello delle "Tre P": devono cioè essere in grado di raggiungere il profitto (Profit) rispettando l'ambiente (Planet) e le persone (People) (John Elkington, 1997). Secondo questo concetto, le imprese devono mirare a sviluppare comportamenti e investimenti sostenibili, coinvolgendo sia la base che i vertici aziendali, al fine di perseguire in modo integrato e contemporaneo tre obiettivi di importanza strategica paritaria: equità sociale, qualità ambientale e prosperità economica. Naturalmente, questa concezione richiede un approccio integrato per misurare e riportare le prestazioni delle imprese in tre ambiti: economico, sociale e ambientale. In definitiva, i principi fondamentali

su cui si fonda la Responsabilità Sociale d'Impresa, che motivano e guidano l'impegno delle imprese nella creazione di valore economico legato alla coesione sociale e allo sviluppo sostenibile, sono volti a orientare in modo coerente le decisioni imprenditoriali. Sono presenti una vasta gamma di principi che includono:

- Responsabilità e coerenza: la responsabilità e la coerenza sono fondamentali per considerare le conseguenze dei propri comportamenti nei confronti di tutti i partecipanti alle attività aziendali, nonché per le categorie di soggetti che ne sono influenzate. Ciò implica anche la verifica dell'applicazione dei valori adottati dall'azienda;
- Integrità ed equità: questo implica una condotta onesta ed equa che garantisca a tutti gli *stakeholder* un trattamento paritario effettivo e miri a prevenire pratiche corruttive;
- Correttezza contrattuale: l'azienda deve adottare una condotta corretta e trasparente nella gestione dei contratti con i partner commerciali, fornitori e clienti. Deve fornire agli *stakeholder* informazioni tempestive, equilibrate e accessibili senza costi eccessivi, sia di natura finanziaria che non finanziaria;
- Centralità della persona: l'azienda deve garantire la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, rispettare i diritti fondamentali come il divieto di lavoro minorile in tutta la catena di fornitura, favorire la libertà di contrattazione collettiva e assicurare l'uguaglianza di opportunità e di trattamento senza discriminazioni basate su sesso, razza, nazionalità, religione o opinioni politiche. Inoltre, deve promuovere la crescita e la realizzazione professionale, offrendo pari opportunità e cercando di conciliare i tempi della vita lavorativa con quelli della vita familiare;
- Protezione dei consumatori e dei clienti: l'azienda deve comunicare in modo corretto le politiche e le attività che possono influenzare le scelte dei consumatori e dei clienti. Ciò riguarda diversi aspetti, come la salute, la qualità dei prodotti, gli interessi economici, l'uso, la manutenzione e lo smaltimento dei prodotti.;
- Cittadinanza sociale: l'azienda deve contribuire attivamente al benessere della comunità in cui opera;
- Sviluppo sostenibile: l'azienda deve proteggere gli interessi delle generazioni future, riconoscendo l'interconnessione tra le decisioni aziendali e gli impatti ambientali. Ciò richiede di andare oltre il mero rispetto formale delle norme e impegnarsi nello sviluppo e nell'adozione di tecnologie innovative ed eco-efficienti.

1.2 Dalla Corporate Social Responsibility allo sviluppo sostenibile

L'urgenza con cui oggi ci si trova a fronteggiare i problemi che gravano sul presente e che possono compromettere il futuro dell'uomo (il depauperamento e il deterioramento della qualità delle risorse, le disuguaglianze, la riduzione della diversità biologica e culturale, ad esempio) spinge a riportare nel dibattito scientifico (e non solo) alcuni concetti alla base del funzionamento dei sistemi ambientali e socio-economici

come: complessità, interdipendenza ed incertezza. Questa sfida è tutt'altro che facile e neppure scontata, poiché richiede un cambiamento profondo che mette in discussione sistemi di pensiero consolidati. È necessario avere la capacità di elaborare rapidamente azioni e politiche "orientate al futuro" che siano in grado di interpretare, prevedere e anticipare ciò che sta accadendo, al fine di implementare efficacemente iniziative che possano modificare i trend negativi attuali. Nel contesto di un dibattito ampio e intenso su questo argomento, un momento di svolta fondamentale è stato rappresentato dal documento conosciuto come "*The Limits to Growth*" (erroneamente tradotto in italiano come "I limiti dello sviluppo"). Si tratta di un rapporto commissionato da Aurelio Peccei e dal Club di Roma a un gruppo di studiosi del *Massachusetts Institute of Technology* (MIT)¹². La tesi centrale del rapporto sostiene che una crescita quantitativa e illimitata non può essere conciliata con le risorse limitate del nostro pianeta. Questo presupposto, all'interno di un sistema economico abituato a considerare principalmente il PIL (Prodotto Interno Lordo) come punto di riferimento, ha inevitabilmente generato dibattiti e controversie intense¹³. La differenza tra crescita e sviluppo diventa sempre più evidente: da un lato, c'è l'accento sull'aumento quantitativo degli indicatori economici come il PIL, mentre dall'altro si fa riferimento alla dimensione qualitativa e a variabili sociali (come, ad esempio, l'accesso all'istruzione) che costituiscono l'evoluzione dei sistemi complessi. Le tematiche e le problematiche affrontate nel rapporto del Club di Roma hanno progressivamente contribuito a definire il concetto di sviluppo sostenibile come una sfida da affrontare.

Il termine "sviluppo sostenibile", ampiamente utilizzato oggi in contesti diversi (anche se non sempre in modo pertinente), è stato introdotto per la prima volta nel documento intitolato "*World Conservation Strategy – Living Resource Conservation for a Sustainable Development*". Tale documento è stato redatto nel 1980 da un gruppo di esperti provenienti dall'IUCN (International Union for Conservation of Nature), dall'UNEP (United Nations Environmental Programme) e dal WWF (World Wildlife Fund). Nel documento sono affrontati i concetti di sviluppo e conservazione, che sono fondamentali per il corretto funzionamento dell'ambiente e per garantire l'equilibrio necessario per la capacità rigenerativa dei sistemi naturali. Il testo di riferimento per lo *sviluppo sostenibile* diventa tuttavia "*Our Common Future*", elaborato nel 1987 dalla Commissione mondiale per l'Ambiente e lo sviluppo, presieduta da Harlem Brundtland (allora primo ministro norvegese) e più diffusamente conosciuto con il nome di Rapporto Brundtland. La prima parte del documento fa riferimento ad uno sviluppo che "... soddisfi i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la

¹² Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows; Jørgen Randers; William W. Behrens III. 1972. *The Limits to Growth*.

¹³ È importante evidenziare che l'idea di sviluppo consolidatasi nel tempo, anche a seguito di quanto riportato in molti documenti ufficiali, lo vede erroneamente quale sinonimo di crescita e quindi legato inscindibilmente a una crescita quantitativa e illimitata. Questa visione, del tutto parziale e fuorviante, ha contribuito a dare forza, a dibattiti accesi sul significato del termine sviluppo sostenibile.

capacità di quelle future di rispondere ai loro”¹⁴ dando origine alla definizione più nota e "storica" di sviluppo sostenibile. In altre sezioni del medesimo documento, sebbene con minore diffusione, si afferma anche che "lo sviluppo sostenibile non è uno stato predeterminato di armonia, bensì un processo di cambiamento in cui l'utilizzo delle risorse, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali avvengono nel rispetto dei bisogni sia del presente che del futuro". Pertanto, al momento attuale, è necessaria l'instaurazione di una nuova era di crescita economica che sia solida e allo stesso tempo socialmente ed ambientalmente sostenibile. La formulazione citata, che fin dall'inizio è stata considerata ambigua e generica, ha lasciato spazio a molteplici fraintendimenti, tra cui il più grave è stato l'assimilare il concetto di sviluppo con quello di crescita, supportando l'idea che sia possibile perseguire una crescita quantitativa continua e tuttavia sostenibile. Per molti, l'espressione "sviluppo sostenibile" è stata percepita come un ossimoro, una contraddizione di termini. Infatti, uno sviluppo che viene valutato principalmente mediante parametri quantitativi, come il PIL, e che comporta l'esaurimento delle risorse non rinnovabili, non può essere considerato sostenibile. A fronte di tutto ciò, numerosi sono stati i tentativi di definire lo sviluppo sostenibile. Il dibattito sulle diverse concezioni di sviluppo sostenibile è ancora in corso e coinvolge anche le differenze linguistiche, dando origine a discussioni terminologiche accese. Esso, ha quindi trovato ulteriore spazio nella Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo, tenutasi a Rio de Janeiro nel 1992 (conosciuta anche con il nome di *Earth Summit*, Summit della Terra), che ha rappresentato forse uno dei maggiori e più celebrati eventi internazionali organizzati dalle Nazioni Unite. Un processo di sviluppo che ambisce a essere autenticamente sostenibile, come discusso a Rio, non può focalizzarsi esclusivamente sugli aspetti ambientali, ma deve necessariamente riconoscere l'intreccio inscindibile con le questioni di giustizia economica e di equità sociale. Una vera sostenibilità deve quindi essere contemporaneamente ambientale, economica, sociale e deve connettere inscindibilmente la dimensione globale e quella locale. Nell'ambito della Conferenza di Rio, sono stati redatti alcuni documenti ufficiali che costituiscono ancora oggi il principale quadro di riferimento per lo sviluppo sostenibile a livello internazionale. Tra questi documenti, è opportuno menzionare l'Agenda 21, un programma d'azione composto da 40 capitoli che individua gli obiettivi dello sviluppo sostenibile e le misure necessarie per realizzarli. Nonostante l'importanza di questo documento, nel corso del tempo è diventato evidente che i programmi e le politiche attuate hanno spesso mancato i principali obiettivi del Summit, come l'integrazione tra aspetti economici ed ambientali. Di conseguenza, diventa sempre più urgente un impegno serio da parte del mondo politico per tradurre in azioni concrete le possibilità immaginabili. Sulla base di tali fondamenta, nel 2002, dieci anni dopo la conferenza di Rio, si è tenuto il Summit di Johannesburg. Durante tale summit, il Piano di Implementazione ha affermato che "queste iniziative favoriranno inoltre l'integrazione dei tre

¹⁴ WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, *Our Common Future*.

elementi dello sviluppo sostenibile - sviluppo economico, sviluppo sociale e tutela ambientale - come pilastri interdipendenti e sinergici". L'eliminazione della povertà, la trasformazione dei modelli di produzione e consumo insostenibili e la tutela e la gestione sostenibile delle risorse naturali necessarie per lo sviluppo economico e sociale rappresentano gli obiettivi generali e le condizioni essenziali per il raggiungimento dello sviluppo sostenibile, come dichiarato nei documenti ufficiali prodotti durante la Conferenza di Rio¹⁵. Anche a fronte di queste dichiarazioni, tuttavia, la risposta economica e politica a seguito del Summit di Johannesburg risulta inadeguata, se rapportata alle grandi sfide che l'umanità si trova a fronteggiare, non ultima quella della crescita demografica. Infatti, mentre l'umanità sta ancora oggi crescendo rapidamente, aumentando continuamente il prelievo di risorse naturali al fine di soddisfare i suoi accresciuti bisogni, l'ambiente si trova costantemente a confrontarsi con i limiti che lo caratterizzano. Nonostante le molteplici limitazioni e le critiche di diversa natura (scientifiche, linguistiche, culturali, ad esempio), il concetto di sviluppo sostenibile ha il merito di mettere in evidenza la necessità di una trasformazione nella prospettiva riguardante il rapporto tra attività economica e ambiente naturale. Ha sostituito il modello economico di espansione quantitativa (crescita) con quello di miglioramento qualitativo (sviluppo), considerato come la base su cui costruire un progresso futuro. Anche alla luce della visione d'insieme delineata in modo sintetico, diventa evidente la complessità delle questioni sollevate dal concetto di sviluppo sostenibile, la sfida nel fornire una rappresentazione completa delle idee a esso associate e, soprattutto, l'impossibilità di elaborare e proporre soluzioni semplici e univoche per i gravi problemi che affliggono le società moderne. Adottare la prospettiva della sostenibilità dello sviluppo implica considerare le questioni più rilevanti e decisive per il presente e il futuro delle società umane su questo pianeta. Implica l'esame delle modalità di utilizzo delle risorse naturali, della crescita della popolazione umana, degli stili di vita e dei modelli di consumo delle società, della nostra interazione con i sistemi naturali, del mantenimento delle dinamiche evolutive della biodiversità sulla Terra, del ruolo della tecnologia, della scienza e della conoscenza, del ruolo dell'agire politico e della governance¹⁶.

1.2.1 Il paradigma della sostenibilità

I concetti e i principi di riferimento

In considerazione di quanto discusso in precedenza, è di particolare importanza menzionare, anche se solo in modo sommario, i concetti e i principi fondamentali che sono alla base dell'idea di sostenibilità. In particolare:

- l'approccio olistico allo sviluppo potrebbe essere considerato come uno dei primi e più importanti tra tutti gli approcci. L'idea di sostenibilità adotta un paradigma di pensiero sistemico, partendo dal presupposto che un sistema sia più di una semplice somma delle sue parti costituenti. Per cercare di

¹⁵ World Summit on Sustainable Development (Summit di Johannesburg). 2002. *Plan of Implementation*.

¹⁶ Bologna G. 2008. *Manuale della Sostenibilità – Idee, concetti, nuove discipline capaci di futuro*.

comprendere l'essenza della sostenibilità, è necessario analizzare singolarmente i suoi componenti e contemporaneamente studiare le interconnessioni che danno forma all'intero sistema. Tale approccio rappresenta uno strumento essenziale per la comprensione degli avvenimenti nel mondo ed ha implicazioni fondamentali per affrontare la sfida della sostenibilità. Richiede, infatti, di prestare attenzione allo stato, alla direzione, alla velocità di cambiamento dei sistemi sia nella loro globalità che in relazione alle loro singole componenti. Questa prospettiva olistica diventa essenziale per analizzare il benessere sociale, ecologico ed economico dei diversi sistemi in questione.

- la complessità e l'incertezza: la visione dell'ambiente e della società quali sistemi, ha permesso di enfatizzarne i continui mutamenti, frutto di complesse relazioni non lineari, rendendo necessario il confronto con l'incertezza. L'approccio sistemico ha inoltre consentito di comprendere che sia l'ambiente che le società non seguono meccanismi deterministici e prevedibili, ma sono invece regolati da dinamiche complesse e caotiche, caratterizzate da non linearità e difficile prevedibilità. La natura "non prevedibile" di tali dinamiche porta inevitabilmente all'incertezza, che è un altro concetto fondamentale nell'approccio alla sostenibilità.
- il limite: questo concetto è fondamentale per il funzionamento dei sistemi ambientali e sottende l'idea di sostenibilità. Esso implica la conservazione del patrimonio di risorse che costituiscono il capitale naturale, supportando la diversità delle forme di vita, e soprattutto il rispetto della capacità di carico relativa (*carrying capacity*)¹⁷. Il concetto di limite, pertanto, diventa strategico per la tutela dei sistemi e dovrebbe motivare e dirigere l'introduzione di vincoli alle loro trasformazioni.
- la logica del lungo periodo: il richiamo alle generazioni future non riguarda solo la prossima generazione, ma anche quelle successive, allargando significativamente le prospettive della pianificazione e delle valutazioni correlate. Tuttavia, la scelta della scala temporale non è sempre semplice. L'approccio olistico allo sviluppo richiede, pertanto, la proiezione a lungo termine dei diversi processi sociali, economici e naturali su orizzonti temporali di almeno qualche decennio.
- l'equità rappresenta un aspetto fondamentale nel concetto di sviluppo sostenibile, e all'interno di tale definizione sono presenti due tipologie di equità:
 - intra-generazionale, implica pari opportunità di accesso alle risorse da parte di tutti i cittadini che popolano in uno stesso tempo il pianeta, senza distinzioni rispetto al luogo in cui vivono;
 - inter-generazionale, implica pari opportunità fra generazioni presenti e future.

¹⁷ Con il termine *carrying capacity* in Ecologia si intende il numero massimo di individui di una specie che le risorse dell'ambiente in cui vive possono sostenere indefinitamente.

Una riflessione sui concetti menzionati mette in evidenza come il concetto di sostenibilità richieda nuovi approcci per pensare il mondo e per agire nell'economia, nella scienza, nella tecnologia, nella politica e persino nella vita quotidiana degli individui. Ciò implica l'adozione di un sistema di valori che rispetti e promuova la vita nella sua totalità. In questa prospettiva si collocano le differenti etiche della sostenibilità¹⁸ accomunate dal rifiuto della tradizionale posizione di antropocentrismo assoluto, secondo cui è solo l'essere umano ad avere un valore intrinseco, a differenza di tutte le altre forme di vita, alle quali viene attribuito solamente un valore strumentale, in quanto utili al miglioramento e allo sviluppo della persona e delle società umane. Tuttavia, molte posizioni respingono anche l'orientamento opposto biocentrico che nega qualsiasi gerarchia tra le diverse specie viventi. Successivamente, l'idea di un umanesimo ecologico guadagna sempre più spazio e consenso, sostenendo che l'uomo assume una posizione centrale non solo come unico essere vivente in grado di comprendere e fare scelte consapevoli, ma anche come responsabile della tutela dell'intera comunità degli esseri viventi, andando oltre la protezione del proprio interesse individuale.

L'approccio etico alla sostenibilità si basa su alcuni principi fondamentali, che sono richiamati in diversi punti della Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo del 1992¹⁹:

- a) il *principio di responsabilità*, sottolinea che ogni individuo dovrebbe sempre prevedere e considerare in anticipo gli effetti delle proprie azioni;
- b) il *principio di precauzione*, che riconosce la necessità di tutelare tutti gli esseri viventi ed il loro ambiente anche in assenza di conclusioni scientifiche certe sui rischi connessi all'uso di un prodotto o un processo;
- c) il *principio di prevenzione*, afferma che è sempre preferibile agire per evitare un danno anziché doverlo riparare, soprattutto quando i danni sono di lungo termine o irreversibili.;
- d) il *principio di partecipazione*, che evidenzia come le questioni legate all'ambiente e allo sviluppo debbano essere affrontate attraverso il coinvolgimento dei cittadini, a cui deve essere garantito l'accesso alle informazioni disponibili;
- e) il *principio di cooperazione*, stabilisce che tutti gli attori coinvolti a livello internazionale, nazionale e locale devono collaborare reciprocamente per cercare le migliori soluzioni ai problemi dell'ambiente e dello sviluppo, lavorando insieme in un'ottica di assistenza reciproca.

¹⁸ Il dibattito etico è lontano dall'aver individuato un'unica idea che lo identifica e lo rappresenta; da qui l'utilizzo dell'espressione *le etiche* al plurale anziché al singolare.

¹⁹ Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo, 1992

Di particolare interesse, nel contesto di una nuova etica per la sostenibilità, è la Carta della Terra²⁰. Questo documento internazionale è stato sviluppato inizialmente come parte di un progetto promosso dalle Nazioni Unite, ma successivamente è stato portato avanti e completato nel 2000 da un'iniziativa della società civile. La Carta focalizza l'attenzione sugli obiettivi e sui principi fondamentali derivanti dalla nuova posizione di responsabilità universale dell'umanità. Rispetto ed attenzione per le comunità dei viventi, giustizia economica e sociale, sono tra i principi a cui è richiesto di guidare l'umanità verso un cambiamento, una rinnovata consapevolezza dell'interdipendenza globale e una responsabilità a livello locale, regionale, nazionale. Una riflessione sulle infinite possibilità di posizioni, interpretazioni ed applicazioni dei concetti e dei principi sopra riportati, porta inevitabilmente ad affermare che non esiste una sola idea di sostenibilità e che il modo di intenderla varia significativamente. Tutto questo complesso scenario ha portato all'identificazione di diversi orientamenti, basati sull'idea di sostenibilità forte o di sostenibilità debole. La sostenibilità debole si basa sulla possibilità di sostituire le risorse naturali (capitale naturale) con un capitale prodotto dall'uomo. Invece, ogni generazione potrebbe contribuire all'impovertimento degli ambienti naturali, a condizione che compensi tale degrado aumentando il valore e la qualità dell'ambiente creato artificialmente. In seno alla nozione di sostenibilità debole, si è assistito all'emergere di una corrente sempre più autonoma denominata "sostenibilità molto debole", che non conferisce rilevanza al capitale naturale poiché si presume che possa essere agevolmente sostituito da beni prodotti dall'attività umana. A questa forma di sostenibilità si oppone l'idea di una sostenibilità forte, che considera le risorse naturali come una parte irrinunciabile del patrimonio dell'umanità, non sostituibili neppure mediante l'aumento di altri valori, come quelli sociali o economici. Secondo questa prospettiva, l'obiettivo principale è mantenere un livello specifico di capitale naturale. Questo capitale non è semplicemente un serbatoio di risorse da sfruttare, piuttosto un insieme complesso di sistemi che, attraverso una delicata rete di equilibri e una molteplicità di funzioni, forniscono il sostegno necessario alla vita sul pianeta. Il quadro si completa con un'idea ancor più restrittiva di tale concetto, la "sostenibilità molto forte" che propone una serie di vincoli da imporre al fine di garantire alcune funzioni ambientali.

Le dimensioni della sostenibilità

I concetti e i principi esaminati nei paragrafi precedenti possono essere applicati a pratiche gestionali specifiche all'interno del campo della sostenibilità. Nonostante la loro diversità, queste pratiche possono

²⁰ Carta della Terra, disponibile online su <http://www.cartadellaterra.it/index.php>

condividere un approccio comune basato sull'attenzione alle interrelazioni tra le dimensioni sociale, economica e ambientale, e quindi sulla visione olistica dello sviluppo.

La dimensione ambientale

La dimensione ambientale della sostenibilità prende in considerazione primariamente l'integrità dell'ecosistema terrestre e la qualità dell'ambiente, inteso come un bene comune che rende possibile lo sviluppo e quindi il miglioramento della qualità della vita. La sostenibilità ambientale può essere definita come la capacità di mantenere la qualità e la rigenerazione delle risorse naturali nel lungo termine. Una gestione errata di tali risorse potrebbe condurre al collasso dell'intero sistema umano. Integrare i principi di sostenibilità ambientale nella propria vita quotidiana implica adottare alcune linee guida, tra cui:

- considerare l'ambiente come capitale naturale, fonte di risorse, contenitore di rifiuti;
- utilizzare le risorse rinnovabili in modo responsabile, evitando di superare la loro capacità naturale di rigenerazione;
- limitare l'utilizzo delle risorse non rinnovabili a un ritmo sostenibile, permettendo lo sviluppo di alternative sostitutive;
- mantenere i servizi di sostegno all'ambiente;
- produrre e rilasciare rifiuti nell'ambiente a ritmi uguali o inferiori a quelli relativi alle loro capacità di assimilazione da parte dell'ambiente stesso.

La dimensione economica

La dimensione economica della sostenibilità si riferisce alla capacità di creare reddito e lavoro in modo sostenibile per il sostentamento delle comunità. Essa implica la consapevolezza dei limiti e dell'impatto delle scelte economiche sulla società e sull'ambiente. L'obiettivo della sostenibilità economica è garantire che le risorse economiche, incluse quelle naturali, umane, sociali e culturali, siano gestite in modo responsabile e sostenibile²¹. Ciò significa controllare il consumo e la deplezione di queste risorse, evitando una diminuzione che potrebbe compromettere il benessere delle generazioni future. L'approccio alla sostenibilità economica si basa sulla consapevolezza che l'economia non deve essere considerata isolatamente, ma come parte di un sistema più ampio che comprende l'ambiente e la società.

²¹ Si deve all'influenza di discipline come l'Ecologia e la Sociologia, l'apertura del pensiero economico tradizionale, che ha portato l'ambiente, gli esseri umani e le risorse da loro prodotte, ad essere considerati come capitali.

Un'altra dimensione della sostenibilità contemplata all'interno del concetto di sviluppo sostenibile è quella sociale, che richiama la capacità di garantire condizioni di benessere umano equamente distribuite per classi e per genere, cosicché esso possa crescere, ma mai peggiorare. La sostenibilità sociale si basa quindi sul concetto di equità sociale come principio etico, in quanto non si può parlare di sviluppo in presenza di disuguaglianze nella distribuzione del reddito e nelle condizioni di vita. Inoltre, la dimensione sociale della sostenibilità abbraccia concetti come l'equità, l'*empowerment*²², l'accessibilità, la partecipazione, l'identità culturale e la stabilità istituzionale. Questi elementi sono fondamentali nella prospettiva di promuovere il cambiamento e lo sviluppo di sistemi socio-economici democratici e partecipativi: l'equità sottolinea l'importanza di distribuire in modo giusto le risorse e le opportunità tra tutti i membri della società, l'*empowerment* si riferisce alla promozione dell'autonomia e della capacità decisionale delle persone e delle comunità, l'accessibilità mira a garantire che i servizi e le risorse siano accessibili a tutti, senza discriminazioni, la partecipazione coinvolge attivamente le persone nella pianificazione e nell'implementazione di decisioni che influenzano la loro vita e il loro ambiente, l'identità culturale valorizza la diversità culturale e promuove il rispetto delle tradizioni e delle pratiche locali, infine, la stabilità istituzionale si riferisce alla presenza di istituzioni solide e capaci di governare in modo efficace e coerente. Questi elementi sono fondamentali per garantire un'economia sostenibile che soddisfi le esigenze delle attuali e future generazioni.

L'integrazione tra le dimensioni sopra discusse, conferisce significato al concetto di sostenibilità al punto che, solamente nel caso in cui vengano prese in considerazione tutte e tre, si può utilizzare propriamente tale termine.

1.2.2 Politiche per la sostenibilità

Le organizzazioni internazionali, attraverso i principi e i concetti legati alla sostenibilità precedentemente esaminati, svolgono un ruolo cruciale nella promozione di pratiche politiche sostenibili. Queste organizzazioni, come le Nazioni Unite, la Banca Mondiale, l'Organizzazione Mondiale del Commercio e molte altre, sono impegnate nello sviluppo e nell'attuazione di politiche che integrano gli obiettivi economici, sociali e ambientali. La sostenibilità è un principio guida per le loro attività, che mirano a promuovere uno sviluppo equo e duraturo a livello globale. Il rapporto Brundtland, il Summit di Rio e il Vertice mondiale di Johannesburg sono solamente alcuni degli esempi in tal senso. In aggiunta a ciò, tuttavia, il ruolo delle Organizzazioni internazionali, si è concretizzato in modo più operativo, individuando obiettivi o delineando azioni finalizzate a promuovere la sostenibilità nei diversi contesti mondiali. Un riferimento significativo che

²² Al termine "empowerment" sono stati attribuiti molteplici significati, spesso riconducibili all'acquisizione della consapevolezza di sé e del proprio agire.

è doveroso richiamare è rappresentato dai *Millennium Development Goals* (MDGs o più semplicemente Obiettivi di sviluppo del Millennio) firmati da tutti e 193 stati membri dell'ONU, impegnati nell'intervallo temporale 2000-2015²³ a:

1. sradicare la povertà estrema e la fame nel mondo;
2. rendere universale l'istruzione primaria;
3. promuovere la parità dei sessi e l'autonomia delle donne;
4. ridurre la mortalità infantile;
5. migliorare la salute materna;
6. combattere l'HIV/AIDS, la malaria e altre malattie;
7. garantire la sostenibilità ambientale;
8. sviluppare un partenariato mondiale per lo sviluppo.

MDGs fanno esplicitamente riferimento solamente alla sostenibilità ambientale ma è palese la loro attenzione anche alle questioni socioeconomiche. Gli obiettivi individuati tuttavia, sono risultati di grande portata anche se hanno bisogno di tempo; alcuni, infatti, sono essenzialmente obiettivi che richiedono una modifica radicale dei sistemi culturali e quindi necessariamente anche di quelli educativi. Una risposta politica a questa sfida è stata elaborata mediante la proclamazione del Decennio dell'Educazione allo Sviluppo Sostenibile (DESS) per il periodo 2005-2014 da parte dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, con l'UNESCO incaricata di coordinare e promuovere le attività correlate. Obiettivo del Decennio è stato quello di sensibilizzare i governi e le società civili di tutto il mondo²⁴ e di promuovere sensibilizzazione e partecipazione²⁵.

Un momento significativo per gli impegni internazionali legati allo sviluppo sostenibile è stato segnato nel settembre 2015, quando più di 150 leader internazionali si sono riuniti presso le Nazioni Unite per contribuire al progresso globale, promuovere il benessere umano e proteggere l'ambiente. Durante questo incontro, la comunità degli Stati ha adottato l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, che rappresenta un importante quadro di riferimento per l'azione globale.

L'Agenda 2030 è basata su 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals* - SDGs), che

²³ UNITED NATION, *Millennium Development Goals*, disponibile online su www.un.org/millenniumgoals

²⁴ *Schema Internazionale d'Implementazione per il Decennio delle Nazioni Unite dell'Educazione per lo Sviluppo Sostenibile*, (DESS) -Decennio dell'Educazione allo Sviluppo Sostenibile per il periodo 2005-2014.

²⁵ *Ibidem*.

a loro volta sono scomposti in 169 sotto-obiettivi specifici. Questi obiettivi mirano a porre fine alla povertà, combattere l'ineguaglianza e l'ingiustizia, promuovere la prosperità economica, garantire un'istruzione di qualità, promuovere l'uguaglianza di genere, preservare l'ambiente e affrontare altre sfide globali.

L'Agenda 2030 e i SDGs rappresentano un impegno collettivo per trasformare il nostro mondo in modo sostenibile, coinvolgendo governi, settore privato, società civile e cittadini di tutto il mondo. Questo quadro richiede azioni integrate e sinergiche in diverse aree, tra cui la riduzione della povertà, la promozione della salute e del benessere, l'accesso all'istruzione, la protezione dell'ambiente, la promozione di infrastrutture sostenibili, la promozione della pace e della giustizia, e molto altro.

L'implementazione dell'Agenda 2030 richiede la collaborazione e il partenariato tra i diversi attori, nonché il coinvolgimento attivo delle comunità locali. È un impegno che si estende su scala globale, ma richiede anche azioni concrete a livello nazionale e locale per raggiungere i risultati desiderati entro il 2030.

Essa rappresenta un importante strumento per promuovere uno sviluppo sostenibile in tutte le sue dimensioni, armonizzando gli obiettivi economici, sociali e ambientali. Attraverso questa iniziativa, si spera di creare un futuro migliore per tutti, garantendo una vita dignitosa per le generazioni presenti e future, e preservando la salute del pianeta che tutti condividiamo.



1. *“Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo;*
2. *Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un’agricoltura sostenibile;*
3. *Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età;*
4. *Fornire un’educazione di qualità, equa e inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti;*
5. *Raggiungere l’uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze;*
6. *Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell’acqua e delle strutture igienico-sanitarie;*
7. *Assicurare a tutti l’accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni;*
8. *Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un’occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti;*
9. *Costruire un’infrastruttura resiliente e promuovere l’innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;*
10. *Ridurre l’ineguaglianza all’interno di e fra le Nazioni;*
11. *Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili;*
12. *Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo;*
13. *Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico;*
14. *Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile;*
15. *Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell’ecosistema terrestre;*
16. *Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile;*
17. *Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile”.*

I *Sustainable Development Goals* (SDGs) richiamano aspetti di fondamentale importanza per lo sviluppo sostenibile, come i cambiamenti climatici e la costruzione di società pacifiche, e presentano un ambito di applicazione più ampio rispetto agli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (MDGs), adottando un approccio

differenziato. Mentre i MDGs erano rivolti esclusivamente ai paesi poveri, i SDGs mirano ad essere universalmente applicabili. In aggiunta, mentre gli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (MDGs) si concentravano su questioni specifiche trattate separatamente, gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) pongono come fondamento un approccio più integrato che considera le interconnessioni tra le questioni sociali, economiche e ambientali. Ciò mira a garantire una maggiore coerenza con l'idea di sviluppo sostenibile nel suo complesso.

Negli ultimi anni, i SDGs sono diventati un importante punto di riferimento per diverse politiche educative, aziendali e istituzionali. Essi forniscono una cornice globale per affrontare le sfide a cui il mondo va in contro, promuovendo l'adozione di politiche e pratiche coerenti con gli obiettivi di sviluppo sostenibile.

1.2.3 L'economia circolare per lo Sviluppo Sostenibile

La sfera economica e la sfera ambientale sono da sempre interconnesse, influenzandosi reciprocamente: il sistema economico, costituito dalle attività umane, richiede l'utilizzo delle risorse naturali disponibili.

Un modello di business circolare, e dunque sostenibile lungo tutto il processo di vita dell'azienda, è un'ipotesi ancora lontana dall'essere realizzata, nonostante le ambizioni green di molte aziende. Il miglioramento della reputazione verso gli *stakeholder* costituisce il motivo principale per ridurre l'impatto ambientale ma è importante sottolineare come tale obiettivo sia coerente con l'attività dell'impresa stessa per una quota non significativa di imprese. Secondo il report "Sostenibilità nelle imprese: aspetti ambientali e sociali" (2020) dell'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), nel 2018, il 68,9% delle imprese con 3 o più addetti (corrispondenti a 712 mila imprese) dichiarano di impegnarsi per migliorare il benessere lavorativo dei propri dipendenti, mentre il 66,6% (corrispondenti a 688 mila imprese) adotta azioni per ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività. Inoltre, il 64,8% delle imprese (corrispondenti a 670 mila imprese) si preoccupa di migliorare la sicurezza all'interno della propria impresa o nel territorio in cui opera. Oltre un terzo delle imprese (31,3%, cioè 323 mila imprese) sostiene o realizza iniziative di interesse collettivo esterne all'impresa, mentre una percentuale simile (29,4%, ossia 303 mila imprese) supporta o realizza iniziative a beneficio del tessuto produttivo del territorio in cui opera. Nel periodo tra il 2016 e il 2018, si possono notare differenze nell'intensità delle azioni di sostenibilità sociale e ambientale intraprese dalle imprese. Complessivamente, l'84,3% delle stesse ha attuato almeno una misura di sostenibilità sociale, mentre il 75,8% ha implementato almeno una misura di sostenibilità ambientale. Tuttavia, analizzando nel dettaglio il numero di azioni, si osserva che il 10,3% delle imprese ha realizzato 10 azioni di sostenibilità ambientale, il 2,7% ne ha implementate più di 10, mentre il 50,4% ha attuato solo una misura. Partendo dal presupposto che l'attuazione di pratiche non socialmente responsabili non è più una strada percorribile dalle aziende, in questo lavoro viene preso in considerazione come oggetto di studio il livello di coerenza tra Corporate Social Responsibility e

azienda. All'interno del contesto sostenibile, infatti, nessun contributo precedente ha confrontato le reazioni dei consumatori in relazione al livello di coerenza della CSR adottato dalle aziende.

1.2.3.1 Il rapporto tra Economia e Ambiente

In letteratura lo studio della relazione tra economia e ambiente viene espressa da due principali scuole di pensiero: l'economia ambientale (*environmental economics*) e l'economia ecologica (*ecological economics*). Entrambe le correnti di pensiero mirano ad affrontare le questioni legate alla relazione tra l'uomo, l'economia e l'ambiente al fine di indirizzare l'economia verso la sostenibilità, ma presentano caratteristiche distintive. Le teorie dell'economia ambientale sono formulate e sostenute principalmente da economisti, mentre quelle dell'economia ecologica sono sviluppate e promosse da ecologisti. L'economia ambientale si occupa dell'individuazione di soluzioni *win-win*, che consistono nell'ottimizzare la combinazione tra crescita economica e utilizzo sostenibile delle risorse. Chiamata anche "ipotesi di Porter" (Porter & van der Linde, 1995), afferma che il capitale tecnico e il capitale naturale possono essere sostituibili e che non sia necessario alcun cambio completo dell'attuale sistema economico. Si può affermare, quindi, che l'economia ambientale tende verso la cosiddetta "sostenibilità debole" ammettendo la sostituibilità delle risorse naturali con avanzate tecnologie alternative. L'economia ecologica, invece, studia l'economia come un sottocampo dell'ecosistema e, mirando innanzitutto alla tutela del capitale naturale, si concentra più esplicitamente sulla sostenibilità ambientale a lungo termine. Rifiuta la proposta che il capitale naturale possa essere sostituito dal capitale tecnico: essi sono complementari, ma non intercambiabili. L'economia ecologica si distingue inoltre per la sua proposta di una chiara demarcazione concettuale tra crescita (l'aumento quantitativo della produzione economica) e sviluppo (il miglioramento qualitativo della vita), e critica l'economia neoclassica e l'economia ambientale per la loro tendenza a confondere tali concetti. Le prospettive dell'economia ecologica, dunque, richiedono cambiamenti strutturali della società attuale e modifiche sostanziali del nostro modo di vivere. Essa punta infatti alla cosiddetta "sostenibilità forte", che mira al mantenimento dello stock di risorse del pianeta. Il dibattito su quale modello proporre per la sostenibilità risulta ancora aperto. Fino alla metà del XX secolo, la società ha adottato un modello economico lineare caratterizzato da un ciclo di vita dei materiali che inizia con l'estrazione delle materie prime, passa attraverso la trasformazione/produzione, il consumo e termina con lo smaltimento dei rifiuti e dei prodotti stessi diventati scarti. Tale linearità non può essere sostenibile in un mondo di risorse limitate e di crescita esponenziale della popolazione, per cui sono stati sviluppati i temi della circolarità. Le dinamiche dell'economia lineare vengono oggetto di dibattito politico, specialmente nel 1987, quando la WCED (*World Commission on Environment and Development*) con il rapporto Brundtland (*Our Common Future*) introduce il concetto di "sviluppo sostenibile", che mira a soddisfare le necessità delle

generazioni attuali senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare le proprie. Questo obiettivo unisce il benessere sociale, compreso l'aspetto economico, con la tutela dell'ambiente. Il tema viene ulteriormente affrontato con vigore durante la conferenza Rio+20 (2012), con un focus centrale sul modello di sviluppo economico della *green economy* (termine introdotto per la prima volta nel 1989 da Pearce et al. nel libro "Blueprint for a Green Economy").

La *Green Economy* viene definita come un'economia "a basso contenuto di carbonio, con uso efficiente delle risorse e socialmente inclusiva" (UNEP, 2011), enfatizzando la crescita del reddito e dell'occupazione attraverso investimenti pubblici e privati, che mirino all'obiettivo di ridurre le emissioni di carbonio e l'inquinamento, di aumentare l'efficienza energetica e delle risorse e di prevenire la perdita di biodiversità e dei servizi ecosistemici. Il modello economico è comunque ancora basato sulla crescita: la *green growth*. L'economia circolare si inserisce tra gli obiettivi della *green economy* e si configura come una sottocategoria all'interno di quest'ultima. Se infatti essa si riferisce a una visione ampia dei temi ambientali che considera nel loro complesso gli impatti dell'azione antropica sull'ambiente e la resilienza dell'ecosistema, l'economia circolare pone come principale centro di interesse l'efficienza nell'uso delle risorse e la riduzione della produzione dei rifiuti. L'economia circolare è "un'economia che bilancia lo sviluppo economico con la tutela dell'ambiente e delle risorse; pone l'accento sull'uso più efficiente e il riciclaggio delle risorse; mira a un basso consumo di energia, a una bassa emissione di sostanze inquinanti e alta efficienza" (UNEP 2006). L'economia circolare si basa, ancora, sulla teoria *Cradle to Cradle*²⁶, divulgata negli anni 2000 attraverso l'omonimo libro di William McDonough e Michael Braungart. Essa rappresenta una filosofia progettuale per la quale tutto il materiale coinvolto deve tornare ad essere nutriente per la sfera biologica o tecnica. In alcune circostanze, specialmente per i prodotti tecnologici che subiscono frequenti aggiornamenti, la durabilità potrebbe non rappresentare una strategia ottimale. In questi casi, risulta preferibile adottare una progettazione dei prodotti che agevoli lo smontaggio e il recupero dei loro componenti, al fine di riutilizzare le singole parti per la successiva generazione. L'economia circolare si basa su teorie affini a quelle dell'economia ambientale e non mette in discussione i principi fondamentali di crescita su cui si fonda il sistema economico attuale. Tuttavia, l'obiettivo dell'economia circolare è rendere tale sistema più efficiente, attribuendo una grande importanza all'innovazione tecnologica e all'ottimizzazione dei processi produttivi. Rimane quindi in un'ottica di risparmio delle risorse naturali e soluzione dei fattori inquinanti, risultati della crescita produttiva rivolta all'aumento dei consumi e quindi del PIL. I principi dell'economia circolare trovano applicazione concreta in

²⁶ **Cradle to Cradle** (talvolta abbreviato in C2C, in italiano "dalla culla alla culla") è un approccio alla progettazione di sistemi che consiste nell'adattare alla natura i modelli dell'industria, ovvero convertire i processi produttivi assimilando i materiali usati a elementi naturali, che devono quindi rigenerarsi.

alcuni documenti di indirizzo emanati dalla Commissione Europea che, nel 2014, pubblica la comunicazione “*Verso un’economia circolare: programma per un’Europa a zero rifiuti*” e nel 2015 la comunicazione “*L’anello mancante – Piano d’azione dell’Unione europea per l’economia circolare*” (COM 614) che adotta un nuovo pacchetto il quale prende in considerazione l’intero ciclo economico e non solo la riduzione dei rifiuti. La Commissione Europea, quindi, sostiene la transizione verso un’economia circolare per “mantenere il valore di prodotti, materiali e risorse più a lungo possibile, riducendo al minimo la generazione dei rifiuti”. Gli obiettivi formulati dalla Commissione Europea hanno l’intento di preservare il valore delle risorse impiegate nella produzione di un bene, garantendo il loro reintegro nel ciclo produttivo una volta terminato l’utilizzo del bene stesso e a creare nuovi posti di lavoro incentivando innovativi modelli di mercato. È evidente, quindi, che le direttive sono principalmente orientate verso l’obiettivo di agevolare le imprese e i consumatori nella transizione verso un’economia più circolare, in cui le risorse vengono utilizzate e riutilizzate in modo sostenibile attraverso un maggior ricorso al riciclaggio e al riutilizzo (anello mancante nel ciclo di vita dei prodotti). L’Europa mira quindi principalmente all’incentivazione della diminuzione dei rifiuti, favorendo le attività di riciclaggio e lo scambio di sottoprodotti tra le aziende, promuovendo, altresì, piattaforme tecnologiche informatiche e digitali al fine di stimolare opportunità commerciali.

1.2.3.2 I principi alla base dell’economia circolare

Per sua intrinseca natura, l’economia circolare è un’economia incentrata sul recupero delle risorse. L’obiettivo della stessa non è tanto quello di “fare di più con meno”, piuttosto quello di sfruttare al massimo le risorse di cui già si dispone. In altre parole, l’economia circolare si fonda sull’eliminazione delle opportunità mancate, risolvendo così il problema dell’utilizzo inefficiente delle risorse.

La *circular economy* è un’economia progettata per auto-rigenerarsi: i materiali di origine biologica sono destinati a rientrare nella biosfera, e i materiali di origine tecnica, invece, ad essere rivalorizzati senza rientrare nella biosfera. Si tratta inoltre di un’economia che si rigenera: mira a fondarsi su fonti energetiche rinnovabili, a minimizzare, tracciare ed eliminare l’uso di sostanze chimiche nocive e la produzione di rifiuti e sprechi attraverso un’attenta progettazione. È un sistema in cui tutte le fasi delle attività, compresa l’estrazione e la produzione, sono organizzate in modo tale che i rifiuti prodotti da un soggetto siano trasformati in risorse utilizzabili da un altro soggetto (Iraldo F., Bruschi I., 2015). Nel contesto dell’economia lineare, una volta che il prodotto viene consumato, il suo ciclo si interrompe e diventa rifiuto, obbligando la catena economica a ripetere costantemente lo stesso schema: estrazione, produzione, consumo e smaltimento. L’economia circolare, invece, rappresenta un modello in cui la crescita economica e lo sviluppo non sono più legati al consumo di risorse in modo diretto, ma sono disaccoppiati da esso. Ogni cosa alimenta il ciclo dei materiali, le risorse sono usate e non gettate, si ripristina il valore iniziale e si producono ulteriori flussi di beni e servizi.

In effetti, l'approccio circolare non si limita esclusivamente a riutilizzare, recuperare o riciclare i materiali di scarto generati durante le diverse fasi del processo produttivo o di consumo, ovvero i "leakeges", ma comporta anche la capacità di prevenire tali perdite. Ciò può essere conseguito mediante la riduzione del flusso e delle quantità di materie prime e risorse naturali che entrano nei sistemi economici, incrementando la capacità del sistema di recuperare una percentuale maggiore di scarti. (Iraldo F., Bruschi I., 2015). È indubbiamente evidente che questo approccio richiede un costante impegno verso l'innovazione al fine di ridurre i processi di estrazione e consumo delle risorse. Inoltre, è necessario sviluppare strategie preventive e di gestione dei rifiuti generati nei processi produttivi, nonché soluzioni che massimizzino le pratiche di riutilizzo e riciclaggio. Il modello circolare rappresenta una strategia che può contribuire a garantire maggiore stabilità e sicurezza nei sistemi, in termini di disponibilità delle risorse necessarie per il loro funzionamento. Al contrario, le economie basate su un modello lineare, che dipendono da risorse esauribili, sono soggette a rischi continui legati all'importazione di materie prime, in quanto solo alcune regioni del mondo dispongono di depositi naturali di risorse non rinnovabili. L'Unione Europea importa una quantità di materie prime sei volte superiore a quella che esporta, mentre il Giappone importa quasi tutto il petrolio che consuma, oltre ad altri combustibili liquidi e gas naturale. Inoltre, l'India importa l'80% del petrolio necessario e il 40% del gas naturale richiesto (Ellen MacArthur Foundation, 2015). I rischi legati all'importazione si riferiscono a possibili interruzioni delle forniture, discontinuità delle stesse, eventuali instabilità dei prezzi, che possono indebolire la crescita economica scoraggiando gli investimenti (Ellen MacArthur Foundation, 2015). Contrariamente, il modello circolare, attraverso il riutilizzo degli scarti e l'ottimizzazione delle inefficienze, riduce la dipendenza dall'approvvigionamento di materie prime ed energia esterne. Ciò viene realizzato mediante una gestione che razionalizza l'utilizzo delle risorse locali già presenti nei sistemi. La conversione dei rifiuti in risorse e una riconsiderazione della logistica di produzione creano opportunità per nuovi tipi di imprese, promuovendo una crescita più sicura e diversificata.

1.3 Il ruolo strategico della Corporate Social Responsibility

Le imprese si trovano di fronte a una vasta gamma di ambiti in cui devono adottare comportamenti socialmente responsabili, ognuno dei quali comporta costi specifici. Questi costi possono includere investimenti finalizzati a ridurre l'impatto ambientale e sociale, i quali si ripercuotono sulle quote di ammortamento annuali, nonché l'aumento dei costi operativi per soddisfare le esigenze degli *stakeholder*, come l'offerta di servizi aggiuntivi o l'acquisto di materie prime, semilavorati o servizi. Un costo non irrilevante è ricoperto dall'impiego di risorse aziendali non monetarie, sia tangibili che intangibili; si pensi - ad esempio - al tempo che i collaboratori dedicano a cause sociali, all'impiego di impianti e attrezzature a favore di enti no profit o di competenze e conoscenze per scopi sociali. Il tempo e l'attenzione dedicati dal management aziendale alle tematiche relative

alla Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) possono essere considerati come una voce di spesa, in quanto rappresentano risorse che vengono allocate e sottratte ad altri aspetti della gestione aziendale. Inoltre, potrebbero sorgere costi derivanti dalla necessità di limitare le alternative strategiche possibili al fine di effettuare scelte orientate da criteri sociali. Questo potrebbe implicare l'esclusione di processi produttivi inquinanti, prodotti e servizi considerati eticamente inaccettabili, scambi con partner ritenuti non etici e investimenti in aree geografiche incompatibili per motivi politici, culturali o ideologici (Molteni, 2004). Pertanto, è importante comprendere i potenziali vantaggi associati alla Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) e come essa influisca positivamente sulla competitività delle aziende. A tal fine, è necessario analizzare i due livelli in cui la RSI opera.

Una prima forma di attuazione della *Corporate Social Responsibility* riguarda la tutela dei diritti, un aspetto di fondamentale importanza soprattutto in seguito ai fenomeni di globalizzazione e alle sempre più frequenti delocalizzazioni di parte dei processi produttivi all'estero. In questa prospettiva, la responsabilità può essere interpretata come un obbligo morale e quindi percepita come un vincolo, specialmente considerando i costi o le possibili mancanze di profitti associati ad essa. In una seconda prospettiva, la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) si distingue per la ricerca di soluzioni innovative volte a soddisfare sempre più appieno le aspettative di uno o più gruppi di *stakeholder*. La necessità di interagire in modo stretto con gli attori locali al fine di comprendere i loro bisogni e le loro esigenze consente non solo di valutare l'impatto immediato delle attività produttive, ma anche di sviluppare nuove soluzioni, che soddisfino bisogni diversi ancora non soddisfatti (bisogni emergenti) e aprire nuovi mercati. In questo contesto, la responsabilità perde ogni connotazione negativa, intesa come restrizione o obbligo nell'agire, e diventa piuttosto sinonimo di una creatività orientata a soddisfare le aspettative di tutti gli stakeholder. Le pratiche innovative possono orientarsi verso un cambiamento di prodotto, migliorando i processi produttivi a vantaggio dei consumatori, della collettività e dell'azienda stessa; si può promuovere o cogliere un cambiamento nei modelli di consumo, ascoltando le esigenze insoddisfatte dei consumatori; è possibile creare nuove condizioni di lavoro più funzionali, che apportano benefici sia ai dipendenti che alla produttività dell'azienda. I risultati positivi diretti derivano da diversi fattori, tra cui un ambiente di lavoro più sicuro e stimolante che attragga e impieghi risorse qualificate e produttive. Inoltre, una gestione oculata delle risorse naturali utilizzate e una riduzione dell'impatto ambientale dei processi produttivi possono generare benefici sia in termini di costi di gestione e smaltimento che in termini di reputazione aziendale. Gli investimenti volti a ridurre il consumo energetico diventano cruciali, soprattutto in previsione dell'aumento dei costi dei carburanti e alla luce delle sempre più frequenti politiche di "tassazione ecologica" che colpiscono le aziende responsabili di inquinamento ambientale attraverso la produzione di rifiuti, l'emissione di gas nocivi e lo smaltimento di sostanze tossiche.

Le imprese che adottano pratiche socialmente responsabili possono beneficiare di incentivi fiscali e semplificazioni amministrative. Inoltre, le valutazioni positive che ricevono da parte degli investitori pubblici e privati che utilizzano criteri ambientali e sociali si traducono in maggiori opportunità di accesso al credito, poiché il loro profilo di rischio complessivo risulta ridotto.

L'applicazione coerente e sistematica della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) contribuisce significativamente allo sviluppo sostenibile e propone soluzioni per affrontare le problematiche sociali. Inoltre, la responsabilità sociale rappresenta un fattore di competitività di grande rilevanza poiché nel tempo accresce le risorse intangibili che sono sempre più riconosciute come elementi fondamentali per il successo aziendale. Il capitale umano, la coesione tra il personale, le relazioni con gli *stakeholder*, i valori condivisi, la reputazione e la fiducia assumono un ruolo primario in questo contesto. Inoltre, il consenso e la coesione sociale, che l'impresa riesce a raggiungere grazie alla coerenza tra definizione di una strategia di CSR e l'adozione di comportamenti socialmente responsabili, contribuiscono in modo significativo a valorizzarne il suo ruolo all'interno del sistema economico in cui si trova ad operare, sempre più complesso e in continua trasformazione.

Un comportamento socialmente responsabile ha un duplice impatto sull'azienda: contribuisce a creare reputazione e sostiene l'immagine della stessa, generando notevoli benefici in termini di profitto. Al contrario, una reputazione negativa può causare gravi danni all'impresa. È importante sottolineare che adottare pratiche di responsabilità sociale implica anche un contributo al raggiungimento dello sviluppo economico sostenibile e alla promozione di una maggiore coesione sociale. Brevemente, i principali vantaggi per le imprese che adottano pratiche responsabili possono essere così sintetizzati (Corradini S., Tartaglione C., et al., 2014):

- maggiore competitività grazie alla fidelizzazione/acquisizione dei clienti;
- rafforzamento dell'immagine e della reputazione dell'impresa;
- più alta coesione e condivisione con i vari *stakeholder*;
- innalzamento del grado di motivazione e delle competenze del personale:
- innalzamento dei livelli di salute e sicurezza sul lavoro;
- aumento dell'attrattività per la forza lavoro;
- miglioramento del clima interno con riflessi sulla produttività;
- sviluppo della capacità di anticipazione e innovazione;
- qualificazione delle relazioni con le istituzioni finanziarie;

- riduzione del rischio d'impresa.

La pratica della responsabilità sociale apre la strada a un nuovo approccio che concilia lo sviluppo sociale con una maggiore competitività. La RSI va interpretata non come un vincolo aggiuntivo, ma come un fattore per la competitività della stessa, per accrescere il proprio vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Non si può trascurare che la principale responsabilità dei dirigenti aziendali è di natura economica, cioè la ricerca delle condizioni più adeguate a garantire la sopravvivenza e la crescita dell'impresa, tuttavia, l'etica e il profitto non devono essere necessariamente considerati come opposti tra loro. Al contrario, l'impegno etico dell'impresa si inserisce direttamente nella catena di creazione del valore e, pertanto, la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) deve essere considerata come un investimento anziché come un costo aggiuntivo. L'adeguata conciliazione tra comportamenti aziendali efficienti, finalizzati a massimizzare il valore economico, e comportamenti eticamente corretti, focalizzati sul ruolo sociale dell'impresa, genera benefici a lungo termine con un notevole impatto economico, sia diretto che indiretto.

Ed è proprio in questo contesto che i tre termini immagine, identità e reputazione si uniscono in un unico concetto, il *Corporate branding*, il quale rappresenta il processo strategico attraverso il quale il *management* esprime agli interlocutori l'identità aziendale con l'obiettivo di farne un vantaggio competitivo e annuncia loro l'impegno dell'azienda nei loro confronti. Se il processo produce risultati positivi, aiuta a costruire una buona reputazione. Il *Corporate branding* nasce dall'integrazione di due diversi metodi di ricerca: ricerche di marketing e ricerche di strategia e *management* (Corvi, 2012). La differenza essenziale tra i due approcci è che la ricerca di marketing si concentra sui modi in cui viene creato valore per i clienti e considera i marchi come risorse strategiche utilizzate per generare questo valore; lo studio di strategia e *management*, invece, si concentra sulle organizzazioni e considera il *branding* come uno strumento che deve essere gestito quanto una risorsa strategica volta a garantire l'unità tra visione, immagine e reputazione aziendale. Le ultime fasi di sviluppo relative ai metodi di ricerca di marketing, avvenute negli anni '90, hanno dato vita ad un concetto di *brand*, che comprende non solo i prodotti e i servizi forniti, ma anche i valori guida dell'impresa.

Da qui si diffonde la nozione di *Corporate identity* come insieme di dimensioni che compongono un *brand*: caratteristiche fisiche, cultura, relazioni e identità. Con l'introduzione di un'identità aziendale, anche la percezione pubblica e le convinzioni sull'azienda diventano importanti, e lo stesso vale quando si tratta di Responsabilità Sociale d'impresa. Attraverso la strategia di *Corporate branding*, l'azienda stessa diventa un prodotto sul mercato, che deve dichiarare all'interno e all'esterno la *mission* e la *vision* che persegue, il suo passato, la sua cultura e i suoi impegni in modo trasparente e reciproco (Corvi, 2012). Gli approcci strategici e manageriali hanno seguito un percorso evolutivo simile: l'attenzione è stata inizialmente focalizzata sulle

valutazioni degli *stakeholder* delle espressioni aziendali basate su componenti tangibili ma anche emotive e soggettive. Lo sviluppo di questi studi è avvenuto con l'introduzione del concetto di *Corporate reputation*, intesa come risorsa strategica dell'impresa, composta da giudizi socialmente condivisi, derivati dal passato e dal comportamento della stessa, ed espressione della sua capacità di creare valore. L'integrazione di questi due approcci ha condotto all'emergere del concetto di *Corporate Branding*. Questo concetto si configura come “una strategia in grado di sfruttare gli elementi distintivi dell'identità aziendale e della sua cultura per sviluppare una proposta di valore unica, basata su un dialogo interattivo e sistematico con una pluralità di *stakeholder*, al fine di generare vantaggi multipli per tutte le parti coinvolte”²⁷. Pertanto, lo sviluppo di un *Corporate brand* contribuisce a rafforzare e comunicare un'identità che racchiude le caratteristiche uniche di un'azienda. Oltre all'identità, la gestione del marchio è strettamente legata alla reputazione aziendale e contribuisce a rafforzarla. Questa possibilità è resa concreta attraverso la comunicazione dell'identità aziendale, che consente all'azienda di dimostrare al pubblico la sua capacità di mantenere le promesse formulate in termini di qualità del prodotto, prestazioni, etica, coerenza, relazioni con gli interlocutori e attuazione delle politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI). Dimostrazioni di trasparenza e coerenza contribuiranno a costruire una reputazione complessivamente positiva tra le parti interessate. La differenza principale tra il concetto di reputazione di qualche anno fa e quello attuale è che la persona non è più “protagonista del prodotto” quanto dei valori che lo stesso veicola e delle emozioni che desta. Pertanto, il valore si sposta su aspetti immateriali, facendo sì che la reputazione diventi un elemento decisivo. La fisicità del prodotto rappresenta ora l'elemento da cui partire. Nei successivi paragrafi si spiegherà come il processo di *Corporate branding* debba essere affiancato da una corretta e funzionale comunicazione capace di favorire la trasmissione dei valori aziendali, e che vi sono a tal proposito appositi strumenti, utili per la costruzione di una buona reputazione. In aggiunta, la *Corporate Social Responsibility* (CSR), insieme ad altre variabili, rappresenta un elemento che richiede condivisione e dimostrazione sul mercato, contribuendo alla creazione della reputazione nel contesto del processo di *Corporate Branding*.

1.3.1 Stakeholder engagement

Lo *stakeholder engagement* identifica quei processi necessari per un'organizzazione al fine di coinvolgere tutti i soggetti che possono essere interessati all'attività d'impresa. La ricerca ha fornito indicazioni fondamentali sull'importanza dello *stakeholder engagement* in attività organizzative cruciali, come la creazione di valore (Freudenreich et al., 2020; Harrison et al., 2010; Harrison & Wicks, 2013), la pianificazione strategica e il processo decisionale (Castelló et al., 2016; Noland & Phillips, 2010; Ramus & Vaccaro, 2017), innovazione

²⁷ Corvi, E. (2012). *La comunicazione integrata di marketing: teorie, strategie e politiche operative*. Milano: Egea.

(Alvarez & Sachs, 2021; Baltazar Herrera, 2016; Bendell & Huvaj, 2020; Goodman et al., 2017; Scuotto et al., 2020; Watson et al., 2020), apprendimento e creazione di conoscenza (Desai, 2018; J. R. Mitchell et al., 2022; Phillipson et al., 2012), e la contabilità e il reporting (Böhling et al., 2019; Johansen, 2008; Manetti & Toccafondi, 2012; O'Riordan & Fairbrass, 2014) così come la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) e la sostenibilità (Arenas et al., 2009; Banerjee & Bonnefous, 2011; Dobeles et al., 2014; Lindgreen & Swaen, 2010). Inoltre, ricerche precedenti hanno spiegato la politica e i principi democratici del coinvolgimento degli *stakeholder* (Dawkins, 2015, 2021; Holzer, 2008) e hanno esaminato come l'attivismo degli stessi influenzi le attività organizzative (de Bakker et al., 2013; den Hond & de Bakker, 2007). La consultazione con gli *stakeholder* configura un'attività operativa essenziale per l'implementazione efficace di un valido programma di CSR, in quanto rappresenta uno strumento necessario per comprendere appieno le loro aspettative.

Il primo passo da compiere è la determinazione dei portatori di interesse attuali e potenziali coinvolti e qualsiasi sottogruppo. Attraverso questa analisi si definisce l'area di influenza del proprio progetto. Successiva alla fase di mappatura, deve esservi una analisi basata sugli interessi di quelli identificati, per definire le loro aspettative e i temi sui quali è necessario concentrarsi. Per ottenere risultati positivi nell'attività di coinvolgimento (*engagement*), è necessario cercare un equilibrio tra le visite da parte dei rappresentanti dell'impresa presso gli *stakeholder* e gli eventi di sensibilizzazione organizzati all'interno dell'azienda stessa. Le visite contribuiranno a garantire trasparenza e responsabilità, trasmettendo un chiaro messaggio di interesse per la comunità locale. Gli eventi di sensibilizzazione, invece, permetteranno agli *stakeholder* di osservare direttamente le condizioni di lavoro all'interno dell'azienda, rendendo i dipendenti e gli spazi fisici strumenti di comunicazione.

Il successivo passo è la *disclosure*: la pianificazione di una comunicazione chiara e puntale, che chiarisca ai gruppi di interesse quali sono le azioni che verranno intraprese in tema di sostenibilità. La *disclosure* deve essere progettata in modo da fornire informazioni pertinenti e deve altresì includere meccanismi di *feedback*. È di cruciale importanza che la comunicazione venga progettata in modo mirato e personalizzato per ciascuno *stakeholder*, evitando dispersione di informazioni. Inoltre, dovranno essere effettuate anche delle analisi di scenario in grado di prevedere quale sarà il più probabile *outcome* per gli stessi e quali saranno gli input decisionali utilizzati nel processo di *decision-making*. L'aspetto centrale dell'*engagement* degli *stakeholder* è la consultazione, che ha il duplice scopo di stabilire con loro relazioni durature e costruttive e di raccogliere informazioni sulle loro esigenze e aspettative. Un passaggio di fondamentale importanza è anche il reporting agli *stakeholder*, poiché una volta consultati, essi saranno interessati a conoscere quali delle loro aspettative saranno soddisfatte. Diviene allora necessario progettare con accuratezza un sistema di comunicazione periodica, prendendo in considerazione quali informazioni devono arrivare a quali *stakeholder* e con quale

cadenza temporale. Diversi sono poi i benefici che derivano dal *sustainability reporting* quali, ad esempio, l'aumento di fiducia nei confronti dell'azienda, un miglioramento della reputazione del brand e dell'impresa, e di conseguenza il diffondersi di un *word of mouth* positivo; in generale un miglioramento del processo di *stakeholder engagement*.

1.3.1.1 Corporate Social Responsibility verso gli stakeholder esterni

L'obiettivo primario di ogni impresa è la soddisfazione del cliente finale, tuttavia, affinché possa essere considerato etico, tale obiettivo non deve comportare conseguenze moralmente ingiustificabili per gli altri *stakeholder*. Il problema è che data l'impossibilità di creare valore contemporaneamente per tutti, l'obiettivo deve essere un contemperamento degli effetti delle scelte di marketing in un risultato che sia moralmente corretto (Sciarelli, 2007). Un marketing etico ha il compito di generare valore attraverso vantaggi morali, quali fiducia e reputazione, al fine di costituire un elemento attrattivo per gli *stakeholder*, compresi i consumatori. Questo approccio si manifesta principalmente attraverso le politiche di prodotto e di promozione commerciale, che rappresentano i principali strumenti per perseguire tale orientamento (Sciarelli, 2007). La politica di prodotto rappresenta un momento fondamentale nella progettazione della strategia di marketing, in cui si affronta il dilemma etico relativo al *trade-off* necessario tra una giusta ripartizione dei maggiori costi derivanti dall'etica del prodotto, tra produttore e consumatori, e il mantenimento di un adeguato livello di qualità dell'offerta. Ma anche al tema della comunicazione si può applicare un concetto di etica. I consumatori, oggi, sono esposti a molteplici attività di comunicazione (spesso anche solo pubblicitaria) per via dell'intenso uso di *social network* e dispositivi elettronici, si potrebbe, anzi, dire che sono esposti a una sovra-comunicazione. L'eticità della comunicazione però non si deve riferire solo alla sua "quantità" quanto anche necessariamente ai suoi contenuti morali. In generale, la comunicazione etica non deve presentare contenuti volgari, immorali o incoraggiare comportamenti contrari al buon costume. Inoltre, il messaggio deve essere basato sulla verità e sulla correttezza informativa. La comunicazione peraltro concorre al processo di creazione di nuovi modelli di consumo e ha un forte ruolo nelle dinamiche concorrenziali, per cui la progettazione di una campagna di comunicazione di marketing non può prescindere da un'analisi dei suoi stessi impatti etici (Brioschi, 2004). La comunicazione etica dovrebbe svolgere un ruolo fondamentale nel promuovere una concorrenza basata sull'onestà e la responsabilità, fornendo ai consumatori le informazioni necessarie per compiere scelte informate e responsabili, e contribuendo allo sviluppo sostenibile del sistema economico (Brioschi, 2004). Si sta parlando di una comunicazione in grado di avvalersi di una tecnica sempre più perfezionata e sensibile all'eticità dei suoi strumenti e contenuti, il cui impiego deve dirsi sempre rispondente a norme etiche predefinite. Queste norme costituiscono il quadro di riferimento entro il quale tutte le aziende devono sviluppare la propria comunicazione a qualsiasi livello (Brioschi, 2004). Una cultura della comunicazione

etica, infine, non deve riguardare solo la comunicazione esterna di marketing ma anche tutte le altre aree fondamentali di comunicazione istituzionale, interna, economico-finanziaria. Se in prima istanza si potrebbe affermare che l'oggetto immediato della comunicazione è l'azienda o il brand, e quindi che l'area principale sia la comunicazione esterna di marketing, non si deve certo trascurare l'impatto negativo che ha una scorretta comunicazione con gli altri *stakeholder*. L'efficienza del sistema impresa-altri porta alla necessità di operare in un regime di informazioni, almeno quelle indispensabili per la conclusione di contratti vantaggiosi per i partecipanti, che siano sufficienti a prendere decisioni sostenibili. In questo sistema il ruolo della comunicazione è ben più ampio di quello della comunicazione esterna di marketing e di certo può dirsi che un uso etico della stessa, con riguardo a strumenti e contenuti, concorra a definire un'azienda come sostenibile e socialmente responsabile.

1.3.1.2 Corporate Social Responsibility vista dai consumatori

La rilevanza dell'interesse dei consumatori verso la Responsabilità Sociale delle Imprese e l'etica aziendale solleva la questione se tali considerazioni influenzino effettivamente le loro decisioni di acquisto o investimento.

Secondo una ricerca condotta da Clutch.co²⁸, oltre il 75% delle persone preferisce acquistare prodotti da aziende che sostengono cause da loro stesse condivise. Per oltre il 71% degli individui, la scelta di un prodotto dipende dal rispetto di pratiche ecosostenibili, mentre il 68% considera la responsabilità sociale e il coinvolgimento della comunità come fattori determinanti. Ognuno di questi aspetti è considerato più importante del prezzo di acquisto. Il 59% dei partecipanti all'indagine manifesta la disponibilità a interrompere qualsiasi rapporto di acquisto con un marchio che sostiene una causa con cui sono in disaccordo. Questa percentuale aumenta al 70% per le persone appartenenti alla generazione X e rimane significativa (54%) anche per i Millennials.

Le imprese hanno tradizionalmente evitato di esprimere opinioni su argomenti controversi e questioni sociali. Tuttavia, la domanda di espressione di posizioni da parte delle aziende è aumentata a causa della richiesta esplicita del mercato. Oggi ci si aspetta che le aziende esprimano la propria opinione su questioni di rilievo, come l'ambiente, la politica e i diritti umani. L'assenza di leadership da parte dei tradizionali mediatori di potere, come i politici e i leader religiosi, ha generato un senso di rassegnazione nelle aspettative dei cittadini. Le persone cercano opinioni e punti di vista autorevoli che possano colmare questo vuoto ideologico, e le aziende, che sono sempre più presenti nella vita quotidiana degli individui attraverso i loro prodotti e servizi, sono chiamate ad essere parte attiva della vita civile. Di conseguenza, ci si aspetta che le aziende facciano

²⁸ analisi condotta su 420 intervistati, fonte della ricerca: clutch.co

sentire la loro voce tramite dichiarazioni e prese di posizione forti che possano ispirare nuovi pensieri e visioni. Una ricerca condotta da Cone Communications nel 2017²⁹ ha evidenziato che più del 60% degli individui negli Stati Uniti spera che siano le imprese ad assumere il ruolo di guida nei cambiamenti sociali e ambientali in situazioni in cui manchino regolamentazioni governative. Quasi il 90% dei consumatori intervistati ha dichiarato che avrebbe acquistato un prodotto di un'azienda che ha sostenuto una causa a loro cara. Ancora più significativo è il fatto che circa il 75% degli stessi si rifiuterebbe di acquistare da un'azienda che supporta una causa contraria alle proprie convinzioni. L'utilizzo di un prodotto o di un servizio da parte dei consumatori, proveniente da un'azienda socialmente responsabile, genera in loro il sentimento di contribuire attivamente. Di conseguenza, l'aumento della responsabilità sociale da parte dell'azienda si traduce in un maggiore coinvolgimento da parte della comunità e dei consumatori.

Inoltre, i consumatori hanno accesso a una vasta gamma di prodotti, tra cui scegliere, molti dei quali possono soddisfare adeguatamente le loro esigenze. La disponibilità di un esteso assortimento di opzioni permette alle persone di favorire marche che sono allineate con i loro valori personali. Le persone considerano le loro scelte d'acquisto come un'estensione delle proprie ideologie e valutano attentamente le idee e i valori di un marchio prima di procedere all'acquisto. Di conseguenza, sono sempre più consapevoli che le loro scelte di consumo possono contribuire in modo significativo a una causa in cui credono, e la maggioranza è sempre più disposta ad acquistare solo da aziende che supportano temi e cause che loro condividono o vogliono sostenere.

Questo fenomeno è particolarmente evidente quando le aziende sono in grado di creare una comunità forte e coesa di clienti, supportata da azioni concrete e fatti. Quando un'azienda condivide scelte e valori con i propri acquirenti, le persone vedono l'azienda in modo più positivo. Al contrario, se un'azienda sostiene valori che vanno contro quelli di un consumatore, quest'ultimo probabilmente la vedrà in modo più negativo rispetto a prima. Pertanto, è diventato fondamentale per i brand costruire e dichiarare tratti di personalità facilmente comprensibili e comparabili, dimostrati nel contesto di acquisto. Le persone non cercano solo oggetti o benefici, ma vogliono anche trovare elementi di identità che li rappresentino.

Navigare nel panorama mediatico in continua evoluzione e imparare a parlare di questioni sociali è diventato un'opportunità e una sfida per le aziende. La loro *leadership* deve andare oltre il mero perseguimento del profitto e prendere in considerazione i propri dipendenti, gli investitori, i clienti, il territorio e l'ambiente. È necessario definire un obiettivo chiaro, delineare i valori del brand e rispondere ai movimenti sociali attuali e futuri. Un esempio tangibile di un'impresa che ha fatto della sostenibilità uno dei suoi tratti distintivi è il brand Patagonia. Sin dalla sua fondazione, il brand di abbigliamento americano ha dimostrato un forte interesse per

²⁹ www.conecomm.com/2017-CSR-Study

l'ambiente. La missione dell'azienda, come dichiarato sul proprio sito web, è "costruire il migliore prodotto, causare nessun danno non necessario, utilizzare il business per ispirare ed implementare soluzioni alla crisi ambientale". Cioè l'intento di Patagonia è quello di utilizzare tutte le risorse a loro disposizione per cercare di conservare e preservare l'ambiente. Chouinard, il fondatore del marchio nel 1957, espresse la sua disapprovazione nel conformarsi alle normali regole del mondo degli affari, poiché credeva fermamente che queste fossero responsabili di numerosi problemi sociali, ambientali ed economici globali (Casadesus-Masanell, Jin Kim, Reinhardt, 2010). Sul sito web aziendale, viene dichiarato con l'autenticità e la trasparenza tipiche di Patagonia che l'azienda riconosce l'inevitabile impatto ambientale generato dalle proprie attività e si impegna attivamente a ridurre tali danni (Patagonia, 2018). In questa prospettiva, si potrebbe affermare che il brand costituisce una sfida alla convenzionalità e un nuovo paradigma di impresa responsabile, spostando l'obiettivo principale dalla generazione di profitti verso l'orientamento, l'etica e il perseguimento del "giusto agire" (Casadesus-Masanell, Jin Kim, Reinhardt, 2010). Fu così che dal 1985 Patagonia decise di applicarsi una sorta di tassa, che battezzò l'"1% for the Planet", con cui l'azienda dona ogni anno l'1% delle vendite totali realizzate ad organizzazioni ambientali. In questo modo, Patagonia è riuscita a raccogliere circa 89 milioni di dollari in denaro e in natura, da donare alle cause ambientali. Tali cifre hanno dimostrato di avere un impatto significativo al punto che, al fine di amplificarne l'effetto, a partire dal 2002 questo impegno è stato istituito come una fondazione a cui tutte le aziende interessate possono aderire (Patagonia, 2018).

1.4 La comunicazione dell'impegno sociale: il Brand Storytelling

Come descritto nei precedenti paragrafi, un comportamento socialmente responsabile può contribuire a rafforzare il *brand value*, grazie alla costruzione di una relazione solida e longeva con gli *stakeholder*, i cui punti cardine risultano la fiducia e la fedeltà al brand. Per l'appunto la sensibilità riguardo i temi ambientali e sociali è cresciuta considerevolmente nell'ultimo decennio e la *Corporate Social Responsibility* gioca un ruolo fondamentale in termini di *Corporate Reputation*. Le imprese sono tenute a migliorare continuamente il loro impegno sociale, innovando le loro pratiche commerciali verso una maggiore sostenibilità, e devono dimostrare il loro impegno verso le politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), valutando se il mercato e gli *stakeholder* percepiscano positivamente tali sforzi. Quindi, si rivela essenziale una strategia di comunicazione della CSR che miri non solo alla rendicontazione sociale, piuttosto volta a trasmettere la coerenza con il sistema valoriale dell'azienda. Nel caso in cui venga comunicata in modo accurato, fornendo contenuti concreti e credibili, la sostenibilità contribuisce a definire un marchio forte, riconosciuto dal mercato e, di conseguenza, a generare fedeltà e coinvolgimento. In questo contesto, le imprese non possono più essere considerate entità vaghe, ma devono mirare a instaurare una connessione con i propri *stakeholder*. Per questo

motivo lo strumento del *brand storytelling* sta assumendo un peso importante all'interno della strategia di marketing.

La questione centrale da considerare riguarda se, anche ammettendo e accettando la tesi del sempre maggior peso della comunicazione rispetto ad altre leve di marketing, sia adeguato semplicemente trasmettere informazioni sul brand e sul prodotto per ottenere prestazioni efficaci. Comunicare implica la condivisione del significato del messaggio, cercando di sovrapporre la codifica da parte dell'emittente e la decodifica da parte del ricevente. Narrare è altra cosa. Si tratta di un processo altamente intricato in cui i due poli della comunicazione si inseriscono nel racconto dopo averlo identificato come un elemento semiotico capace di facilitare il reciproco riconoscimento. Gli strumenti impiegati per realizzare tale processo sono le strutture di significato e gli archetipi che ne derivano, operando in un rapporto di causa ed effetto (Costabile, Giorgino, Mazzù, 2018).

Le aziende stanno assumendo sempre più il ruolo di *media company*, i brand stanno sempre più adottando comportamenti da *storyteller*, i prodotti stessi stanno diventando narrazioni e il marketing si è trasformato in una forma narrativa (Fontana, Sassoon, Soranzo, 2011). La storia di un marchio e la sua narrazione, se sono intriganti, autentiche e coinvolgenti, possono generare un messaggio strategico di valore (Aaker, Aaker, 2016). Si tratta di un messaggio che consente ad un'impresa di aumentare il proprio valore, migliorando la percezione del suo brand, rendendo più fluide le relazioni con i clienti, più efficiente l'organizzazione e più performante la stessa strategia aziendale.

Secondo l'elogio di Evan Cornog, docente di giornalismo presso la *Columbia University*, "la chiave della leadership e il segreto del successo di un presidente risiedono in gran parte nello *storytelling*"³⁰. Questa affermazione, formulata sin dal 2004, sintetizza in modo sublime il concetto associato al termine. Dato altrettanto noto è che qualsivoglia genere di organizzazione necessita di esprimersi e comunicare, sperando di raggiungere la finalità della vendita dei prodotti proprio attraverso il primordiale momento della comunicazione che deve essere una narrazione. Tutte le organizzazioni, di conseguenza, attraverso la comunicazione con vari destinatari, sia interni che esterni, si impegnano a soddisfare diverse e molteplici ragioni imprenditoriali. Nonostante ciò, alla base della comunicazione verbale, come elemento essenziale del processo comunicativo, persiste un'antica necessità retorica: persuadere l'interlocutore ad agire, ad aderire alla volontà del comunicatore. In effetti, sia il contenuto che il modo in cui viene espresso influenzano la percezione della realtà³¹. Allo stesso modo, Zosia Mamet, durante un colloquio al vertice di Forbes under 30,

³⁰ Cornog E., *The Power and the Story: How the Crafted Presidential Narrative Has Determined Political Success from George Washington to George W. Bush*, Penguin Press HC, 2004.

³¹ Fontana A., *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, processi e identità d'impresa*, ETAS, Milano, 2009.

ha esordito dicendo: “le persone vogliono sentirsi raccontare storie a cui si possono collegare. Il prodotto è secondario rispetto alla narrazione”³². Questa proposizione non è nient’altro di diverso dal seguito della forte diffusione della disciplina dello *Storytelling* alla quale si assiste da una decina di anni ormai. Così, *brand identity*, *brand image*, *brand awareness* e comunicazione interna ed esterna del *brand* acquisiscono il giusto valore nelle dinamiche della comunicazione di impresa e nell’*advertising*, cristallizzando una delle declinazioni più conformi. L’obiettivo di questa pratica comunicativa è far immedesimare il consumatore nel mondo che si cela dietro un *brand*, creare una connessione emozionale con l’*audience* attraverso la condivisione della storia e del sistema di valori dell’impresa, dunque, offrendo una visione più privata della cultura interna. In questo modo è possibile costruire un’immagine del brand nella mente e nel cuore degli interlocutori, acquisendo così credibilità e conseguentemente, comunicare l’impegno sociale in maniera coerente rispetto alla propria identità aziendale. In particolare, la comunicazione della CSR si compone di tre fasi sostanziali:

1. mappatura degli individui, interni e esterni, ai quali comunicare il proprio impegno sociale e ambientale;
2. definizione del messaggio che si vuole trasmettere e dunque, l’oggetto della comunicazione;
3. decisione degli strumenti e delle modalità di trasmissione.

Esse sono strettamente correlate tra loro in quanto, a seconda dei soggetti con i quali l’impresa intende relazionarsi, il messaggio varia considerevolmente e con esso anche l’efficacia dei canali di trasmissione. L’efficacia della comunicazione di CSR è influenzata, inoltre, da diversi criteri³³:

- Chiarezza: solitamente i contenuti alla base di una comunicazione di responsabilità sociale corretta sono complessi e tecnici. Tenendo conto della eterogeneità degli *stakeholder*, obiettivo dell’impresa deve essere quello di trasmettere il messaggio in maniera chiara e completa, eliminando ogni rischio di fraintendimento.
- Accuratezza: l’impresa deve mirare ad una comunicazione puntuale e precisa, dimostrando solidamente il suo impegno ambientale e sociale.
- Rilevanza: la comunicazione deve avere ad oggetto tematiche importanti e interessanti per gli *stakeholder* e per la comunità.

In assenza di tali principi, l’autenticità delle pratiche di RSI e la credibilità dell’impresa verrebbero compromesse dando adito a critiche e accuse di *greenwashing* o, cosa ancor più grave, di *diversity washing*.

³² Mamet Z., Forbes 30, Forbes Under 30 summit M. Tel Aviv, Aprile 2016. “*People want to be told stories that they can connect to. The product is secondary to the storytelling*”.

³³ Bianchi S., Fasan M., *L’azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*. Edizioni Ca’ Foscari, 2017, pp. 93-95.

Il *greenwashing* è un fenomeno in cui un'organizzazione cerca di creare un'immagine positiva e virtuosa dal punto di vista ambientale, aggiungendo un tocco di "verde" ai propri prodotti o servizi, utilizzando colori, immagini e parole che evocano il rispetto per l'ambiente³⁴. Le aziende che adottano questa pratica promuovono i loro prodotti come "ecologici" o mettono in evidenza il risparmio energetico ottenuto durante la produzione. Sebbene alcune delle informazioni possano essere in parte vere, generalmente queste imprese enfatizzano il messaggio e i benefici ambientali nel tentativo di ingannare il mercato. L'obiettivo è quello di sfruttare la crescente domanda di prodotti "green", ottenendo un fittizio capitale reputazionale. Nel contesto odierno, in cui l'informazione viaggia a velocità notevole, e i *social media* favoriscono il *word-of-mouth* tra gli *stakeholder*, pratiche di comunicazione e comportamenti poco trasparenti hanno vita breve; tuttavia, il vero problema del *greenwashing* è legato al fatto che i suoi effetti negativi non rimangono confinati all'azienda ma possono ripercuotersi sui partner della stessa, e dunque lungo l'intera filiera. In questo contesto di approccio di filiera, diventa essenziale comunicare in modo trasparente al fine di evitare tale rischio. Una delle prime definizioni di *greenwashing* è inerente al concetto di «disinformazione disseminata da un'organizzazione, processo per trasmettere una falsa impressione o fornire informazioni fuorvianti su come i prodotti di un'azienda siano più rispettosi dell'ambiente»; oppure «un'affermazione infondata per indurre i consumatori a credere che i prodotti di un'azienda siano rispettosi dell'ambiente» (Tsai, 2020). I casi più frequenti di *greenwashing* possono essere classificati nel seguente elenco (Freitas Netto et al., 2020):

1. vaghezza e assenza di informazioni: fornire dati o informazioni generali e vaghe può suonare come un comportamento di *greenwashing*. Se l'azienda, infatti, è proprietaria di tali informazioni, deve comunicarle in modo accurato attraverso l'uso di linguaggi, stili e canali adeguati;
2. caratteristiche irrilevanti: si verifica quando gli annunci sottolineano solo una certa caratteristica classificandola come *green*, ma ignorando totalmente altri aspetti più rilevanti;
3. incoerenza dell'impegno per la sostenibilità: comunicare iniziative green come se fossero rappresentative delle azioni reali intraprese dall'azienda. Una singola iniziativa, infatti, non basta per comunicare la sostenibilità e, quindi, classificare il brand come tale;
4. marchi e certificazioni contraffatti: può capitare che le aziende appongano sui propri imballaggi marchi Ecolabel senza che siano stati premiati da enti terzi indipendenti;
5. autocelebrazione: avviene quando le aziende comunicano il loro impegno e generosità nel sostenere una causa ambientale, anche incerta;

³⁴ Crivellaro M, Scalco F., Vecchiato G., Sostenibilità e rischio greenwashing. Libreriauniversitaria.it edizioni, 2012, p. 14.

6. suggerimenti visivi e lessicali: la comunicazione della sostenibilità deve essere, in primo luogo, vera e tecnica evitando quindi di utilizzare termini, colori e immagini al solo scopo di essere evocativi. D'altra parte, le aziende devono coniugare la creatività con la veridicità dell'informazione tecnica;

7. evitare abusi di tecnicismi: la comunicazione di dati, informazioni con un linguaggio tecnico può essere intenzionale per rendere difficoltosa la comprensione dei messaggi per gli utenti finali. Inoltre, può verificarsi quando le aziende sopravvalutano la propria conoscenza di strumenti e linguaggi.

La comunicazione ambientale può essere uno strumento valido per l'esternalizzazione degli obiettivi sostenibili del marchio quando essa è chiara, veritiera, accurata e pertinente evitando così l'invio di messaggi che possono essere visti come non rappresentativi del loro effettivo impegno verso la sostenibilità. Una ricerca (Hartmann et al, 2008, 2009) ha dimostrato che immagini naturali contenute negli annunci *green* possono influenzare le valutazioni dei consumatori sugli annunci stessi e i marchi, evocando una risposta emotiva simile alle sensazioni provate dal contatto reale con la natura. Queste "esperienze di natura virtuale" possono essere considerate un processo di persuasione (Hartmann et al, 2008). Un ulteriore studio (Schmuck et al, 2018) ha, però, dimostrato che affermazioni verbali vaghe non sono percepite come *greenwashing* e se abbinate a un'immagine evocativa della natura, esse possono addirittura favorire l'atteggiamento dei consumatori nei confronti di annunci e marchi mediati da esperienze virtuali nella natura. Le affermazioni false, al contrario, aumentano le percezioni di *greenwashing*, che riducono gli atteggiamenti verso le pubblicità e, di conseguenza, verso i marchi. Una comunicazione ambientale efficace è, infatti, l'obiettivo che tutte le imprese si prefiggono di raggiungere per evitare di incorrere in tale fenomeno.

Molti degli obiettivi sociali dichiarati delle imprese hanno a che fare con la diversità e l'inclusione, ma proprio come le stesse possono impegnarsi nel *greenwashing* per esagerare la loro compatibilità ambientale, così possono anche usare il "*diversity washing*" per abbellire il bene sociale che presumibilmente realizzano. Il termine *diversity washing* è usato per descrivere la pratica di aziende o organizzazioni che promuovono un'immagine di diversità e inclusione, ma non attuano effettivamente politiche o azioni concrete per promuovere la diversità nei loro ambienti di lavoro (Baker et al, 2022). Queste aziende spesso utilizzano la diversità come uno stratagemma di marketing per migliorare la propria immagine sul mercato o per attirare un pubblico più eterogeneo, ma mancano di un vero impegno per l'inclusione e l'equità. Questo può portare a una mancanza di reale diversità all'interno dell'azienda, nonché all'emarginazione e all'esclusione dei dipendenti appartenenti a gruppi storicamente subordinati. Il *diversity washing* deriva dal concetto di *greenwashing* e come quest'ultimo, è una critica all'idea che la diversità sia solo una questione di apparenza e non debba essere trattata come un diritto fondamentale (Netto et al., 2020). Entrambi i termini sottolineano l'importanza di

pratiche genuine e autentiche in relazione a questioni importanti per la società, come la sostenibilità ambientale o la diversità e l'inclusione. Pertanto, il *diversity washing* indica che la diversità non è solo una questione di quanti dipendenti appartengono a gruppi emarginati, piuttosto di come l'azienda tratta questi lavoratori e si sforza di creare un ambiente inclusivo e accogliente per tutti i membri del suo team. All'inizio del 2020, la Harvard Business Review si è occupata di un fenomeno chiamato "*woke washing*", molto vicino al *diversity washing*. Nel *woke washing*, le aziende si appropriano del linguaggio dei gruppi di minoranza e delle cause di giustizia sociale senza apportare cambiamenti reali e significativi all'interno delle loro organizzazioni per promuovere gli obiettivi di questi gruppi. Dal *woke washing* al *diversity washing*, il problema rimane lo stesso: la facciata del miglioramento senza la sostanza. L'inclusione di politiche di diversità nelle aziende deve essere presa estremamente sul serio, perché un'applicazione per motivi di marketing può portare all'utilizzo di persone diverse come "pedine". Il termine "*tokenism*" coniato dalla sociologa americana Rosabeth Moss Kanter nel suo libro "*Men and Women of the Corporation*" (1977), è stato usato dalla stessa per riferirsi alla pratica di includere donne e persone "non bianche" in posizioni di leadership nelle aziende, ma senza un reale impegno per l'uguaglianza e l'equità delle opportunità. Kanter (1977) sostiene che le poche donne leader in un'azienda prevalentemente maschile devono affrontare pressioni elevate sulle prestazioni, isolamento sociale e giudizi stereotipati. L'autrice definisce una "pedina" come un membro di una minoranza numerica (di solito il 15% o meno) in un ambiente con un gruppo dominante omogeneo e prevede che qualsiasi minoranza estrema si troverà ad affrontare la stessa situazione (Kanter, 1977).

I token sono considerati simboli che rappresentano un gruppo piuttosto che individui. Sono presenti come rappresentanti di una comunità, il che implica ulteriori responsabilità, come quella di educare la società in generale e di articolare una voce collettiva - ignorando le sfumature o le differenze esistenti all'interno dei gruppi emarginati e dando per scontato che tutti i loro membri abbiano lo stesso pensiero e comportamento (Kanter, 1977). Il *tokenismo* può avere effetti negativi sia per la persona inclusa sia per il gruppo nel suo complesso. La persona può sentirsi isolata e sopraffatta dall'essere l'unico rappresentante della propria identità nell'ambiente in questione e può incontrare difficoltà nell'esprimersi e nell'integrarsi. Inoltre, l'inclusione di uno o pochi individui di un gruppo emarginato può servire a coprire la mancanza di diversità e inclusione ad altri livelli o aree, perpetuando la disuguaglianza intersezionale. È quindi importante che la diversità e l'inclusione siano viste come un impegno continuo che va oltre la semplice inclusione di individui isolati in determinati spazi o situazioni. È necessario adottare misure strutturali che promuovano l'uguaglianza e l'equità in tutte le aree e i livelli dell'organizzazione o del gruppo, con l'obiettivo di creare ambienti realmente inclusivi e diversificati.

CAPITOLO 2 – Literature Review

2.1 Livello di coerenza tra CSR e azienda e *word-of-mouth*

Le attività di *Corporate Social Responsibility* hanno un impatto notevole sul passaparola, sia esso positivo o negativo (e.g., in caso di campagne non gestite in modo trasparente. Un esempio in tal senso è rappresentato da Michelin, l'azienda francese produttrice di pneumatici, nota anche per la sua guida ai ristoranti di lusso. Nel 2015, Michelin ha annunciato pubblicamente il suo impegno nel piantare alberi di gomma per ripristinare 90.000 ettari di terreno devastati dal disboscamento illegale in Indonesia. Questo progetto è stato considerato il fiore all'occhiello dell'impegno di sostenibilità dell'azienda. Tuttavia, un'indagine condotta dall'organizzazione no-profit Mighty Earth e dalla pubblicazione Voxeurop ha portato alla luce il fatto che il progetto, finanziato con 95 milioni di dollari di obbligazioni verdi, si è rivelato essere, in realtà, una piantagione di gomma naturale a monocultura. Questa piantagione ha sostituito migliaia di ettari di habitat di oranghi, tigri ed elefanti che erano stati distrutti da Royal Lestari Utama, partner locale di Michelin).

Il passaparola (d'ora in avanti anche *word-of-mouth* o WOM) positivo è un modo in cui il consumatore appagato consiglia e quindi mostra soddisfazione per i beni e i servizi di un'impresa attraverso reti informali e comunicazioni personali (Bansal & Voyer, 2000). Uno dei vantaggi principali risiede nell'imparzialità dell'informazione, dovuta al fatto che la fonte (i.e., il consumatore) non guadagna nulla da chi riceve il suo consiglio (Shiffman & Kanuk, 2007). Per un'azienda è fondamentale così da rafforzare e migliorare la gestione delle relazioni (Chua B. et al, 2019). A tal proposito, infatti, è stato dimostrato che l'aumento e il rafforzamento della funzione di attaccamento emotivo contribuiscono a favorire risultati comportamentali positivi da parte dei clienti (ad esempio, passaparola positivo, intenzioni comportamentali favorevoli, fedeltà e fidelizzazione) (Han H. et al, 2018). Per esempio, nel contesto di un festival musicale, Hudson et al. (2015) hanno dimostrato che il *word-of-mouth* diventa maggiore per i partecipanti che mostrano un maggiore attaccamento emotivo. I loro risultati si rivelano coerenti con la ricerca empirica di Lee et al. (2009), i quali hanno evidenziato una relazione significativa tra attaccamento emotivo e comportamenti di fedeltà al *brand*, misurata attraverso il passaparola e la ripetizione del consumo. Analogamente, Bhattacharya & Sen (2004) hanno concluso che uno dei principali risultati comportamentali delle attività di CSR è la volontà dei consumatori di parlare positivamente delle aziende impegnate in attività socialmente responsabili.

Ovviamente un ruolo fondamentale in quest'ambito è ricoperto dalla *Corporate reputation*, in grado di influenzare fortemente la possibilità che i consumatori diventino clienti, ma soprattutto stimolare un WOM positivo da parte di questi ultimi (Walsh et al., 2009). Il passaparola può avvenire attraverso lo scambio di informazioni tra individui, attraverso conversazioni telefoniche, dialoghi faccia a faccia, social network e Internet (Souki et al., 2018) e si verifica quando i consumatori condividono tra loro informazioni su prodotti, marchi o servizi. Una categoria di stakeholder estremamente rilevante in termini di comunicazione della

Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) è rappresentata, come precedentemente menzionato, dai consumatori. Grazie allo sviluppo dei social media, dei blog, delle community e di altre piattaforme digitali, i consumatori hanno notevolmente ampliato il loro potere di diffondere informazioni attraverso il passaparola. Questo consente loro di condividere le proprie esperienze con un'organizzazione e influenzare in modo più o meno significativo la reputazione aziendale.

Il WOM è un predittore essenziale del processo decisionale dei consumatori, esso è una forma di influenza sociale che può modificare positivamente o negativamente l'atteggiamento e il comportamento del destinatario (Su et al., 2015). Esistono, infatti, due tipologie di *word-of-mouth*, uno positivo ed uno negativo. Nel caso del passaparola positivo vengono condivise esperienze e pareri favorevoli nei confronti dell'organizzazione, con l'obiettivo di aiutare l'azienda e il suo desiderio di segnalare agli altri la propria competenza e coinvolgimento nel prodotto (Costabile et al., 2012)³⁵.

Nel caso di passaparola negativo invece, i vari gruppi di *stakeholder* hanno l'obiettivo di creare un danno all'organizzazione andando a parlare male dei prodotti/servizi della stessa e nonché creando nella mente delle persone vicine un posizionamento estremamente negativo dell'impresa. Questa situazione costituisce una grave minaccia per l'organizzazione, poiché la diffusione di passaparola negativo può compromettere la sua reputazione. Ciò è particolarmente problematico poiché chi riceve queste informazioni negative è meno incline a cambiare opinione, in quanto il passaparola è considerato un canale di comunicazione estremamente credibile. Sweeney, J. e Soutar, G. (2008) hanno dimostrato che quasi il 70% delle decisioni di acquisto sono influenzate dal passaparola, confermando l'importanza di questa forma di comunicazione nelle scelte dei consumatori.³⁶ Nel contesto della CSR Communication, è essenziale che le imprese adottino canali di comunicazione informali e indiretti, ma al contempo credibili, al fine di creare una posizione favorevole nella mente dei diversi gruppi di stakeholder. Questo permette ai portatori di interesse di diventare i principali e autentici canali di comunicazione per l'impresa. Solo quando l'organizzazione è in grado di trasmettere in modo accurato i suoi valori e principi in materia di sostenibilità e ambiente ai vari stakeholder (in linea con le loro aspettative), può promuovere un passaparola positivo.

La fiducia dei clienti è un elemento fondamentale per costruire e mantenere una relazione a lungo termine tra questi ultimi e l'azienda (Morgan & Hunt, 1994). La CSR ha un impatto diretto e maggiore sulla fiducia del cliente, la quale, come si vedrà, ha poi un effetto sul *word-of-mouth*, infatti, Jalilvand et al. (2017) affermano che la CSR induce positivamente il WOM. In base a uno studio condotto da Cone nel 2017, si è riscontrato che l'86% dei consumatori americani ha l'aspettativa che le aziende si impegnino non solo nel perseguire il

³⁵ Costabile, Michele et al. (2012) On Braggarts and Gossips: A Self-Enhancement Account of Word-Of-Mouth Generation and Transmission. *Journal Of Marketing Research (JMR)*

³⁶ Come riportato da Sarah Hajduk in "Word-of-mouth, consumer loyalty and CSR."

profitto, ma anche nell'affrontare questioni sociali ed ambientali³⁷. Proprio per tale ragione, sono numerosi gli esempi di brand che intraprendono iniziative di CSR e che rendono evidente il fatto che la maggior parte dei marchi è consapevole di non poter più tralasciare le questioni relative alla RSI (Amatulli et al., 2018). La notorietà di questa categoria di attività etiche e/o filantropiche sponsorizzate dalle aziende è stata stimolata dalla crescente evidenza che “i consumatori oggi sono desiderosi di sostenere aziende che condividono i loro stessi valori morali”³⁸. 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 rappresentano un espediente fondamentale per ottenere dei benefici e uno di questi è quello di poter influenzare positivamente il WOM e di ridurre, in tal modo, il NWOM (*Negative Word of Mouth*) (Chung, Angie, Lee, 2022). Studi precedenti hanno evidenziato che le percezioni negative riguardo alla CSR possono avere un impatto negativo sulla valutazione generale del prodotto, mentre le percezioni positive possono invece migliorare tale valutazione³⁹. Seguendo tale criterio, è fondamentale che i clienti concretizzino delle associazioni positive rispetto alle iniziative di CSR di un determinato marchio. 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 WOM positivo. Per favorire il passaparola dei clienti, è fondamentale garantire una coerenza tangibile tra le attività dell'azienda e le pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR), concetto noto come “*CSR fit*”. Tale concetto si riferisce alla percezione di rilevanza tra le caratteristiche specifiche dell'organizzazione e le iniziative di CSR da essa intraprese, valutata in base alla connessione e all'importanza attribuita dai portatori di interesse⁴⁰. Wim J. Elving definisce il “*CSR fit*” come “il collegamento osservato tra un dominio CSR e i prodotti, l'immagine, il posizionamento e/o i gruppi target di un'azienda”⁴¹. Secondo gli studi condotti da Menon e Kahn (2003), l'adeguatezza della Responsabilità Sociale d'Impresa può essere determinata da associazioni comuni che un marchio condivide con una causa specifica. Queste associazioni possono includere dimensioni del prodotto, come nel caso di un marchio di prodotti erboristici che sostiene la protezione delle foreste pluviali, affinità con target specifici, come nel caso di Avon che si impegna nella lotta contro il cancro al seno, o associazioni di immagine create attraverso precedenti comportamenti del marchio in un determinato

³⁷ www.conecomm.com/2017-CSR-Study

³⁸ Sankar S., Bhattacharya C.B. (2001). “*Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility.*” *Journal of marketing Research*.

³⁹ Brown, Tom J., Dacin A.P. (1997). “*The company and the product: Corporate associations and consumer product responses.*” *Journal of marketing*.

⁴⁰ Becker-Olsen, Karen L., Cudmore B.A., Hill R.P. (2006). “*The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior.*” *Journal of business research*.

⁴¹ Golob, Urša, et al. (2013). “*CSR communication: quo vadis?*” *Corporate communications: An international journal*.

ambito sociale, come ad esempio le attività di Ben & Jerry's e Body Shop per la tutela dell'ambiente. Altri studiosi hanno definito la "CSR fit" come la percezione di coerenza tra una questione sociale specifica e l'attività aziendale⁴². Un esempio fornito dagli autori citati precedentemente è rappresentato dalla Whole Foods Market, la quale, sostenendo e investendo nell'alimentazione sana, viene percepita dai consumatori come un'organizzazione che manifesta un alto livello di coerenza nella Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR). Nel caso in cui un'azienda supporti una campagna sull'estinzione delle tigri malesi, la quale presenta una bassa correlazione con il settore del cibo biologico, i consumatori percepiscono una bassa congruenza di coerenza. Numerosi studi hanno dimostrato che quando non c'è un alto livello di corrispondenza e la causa sociale sponsorizzata non è ritenuta coerente con l'immagine dell'azienda, le sponsorizzazioni di CSR possono addirittura danneggiare l'azienda stessa. Di frequente 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 principali"⁴³. Elving (2013) afferma che 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, sono numerosi gli studiosi che ritengono l'adattamento alla CSR un fattore determinante che influisce sull'atteggiamento generale dei consumatori nei confronti delle attività dell'azienda, i quali possono successivamente influenzare anche i loro comportamenti nei confronti della stessa. Per questo motivo, il presente studio propone di indagare l'impatto di due diversi messaggi di CSR (i.e. sociale o ambientale) in un contesto controverso che è quello dell'industria del fast fashion, il cui impatto ambientale è decisamente elevato⁴⁴. Per questo motivo, ci si aspetta che un messaggio relativo alla sostenibilità sociale influenzi in modo positivo l'intenzione di diffondere il passaparola positivo, rispetto a un messaggio relativo alla sostenibilità ambientale, perché percepito come meno coerente rispetto alle azioni dell'azienda.

Pertanto, si propone formalmente la seguente ipotesi.

H1: *Un alto livello di coerenza tra la CSR e l'azienda influenza in maniera positiva l'intenzione di diffondere un WOM positivo, rispetto a un livello basso della stessa.*

⁴² Du, Shuili, Bhattacharya C.B., Sankar S. (2010). "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication." International journal of management reviews.

⁴³ Lee, Yoon-Joo, Haley E., Aimee Y. Mark. (2012). "The effects of corporate social responsibility orientation on the consumer's perception of advertisers' intention." Journal of Current Issues & Research in Advertising.

⁴⁴ McKinsey (2016) Style that's sustainable: A new fast-fashion formula.

2.2 Livello di coerenza tra CSR e azienda e *Ad trust*

Guadagnare la fiducia dei clienti è una risorsa indispensabile per qualsiasi azienda. Infatti, quando i consumatori percepiscono un'azienda come degna di fiducia, tendono ad avere un atteggiamento più positivo nei suoi confronti, portando ad un aumento delle loro intenzioni di diffondere WOM positivo⁴⁵.

Il programma di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) è diventato una delle principali preoccupazioni delle aziende di tutto il mondo. Come fortemente esplicitato nei precedenti paragrafi, per le aziende, trattare bene l'ambiente e la comunità è importante per *business practice* e reputazione, ma soprattutto perché permette la costruzione di relazioni con i clienti.

La CSR riflette anche i metodi di scambio sociale tra l'azienda e i suoi clienti. La *social exchange and social identity theory* fornisce le basi per prevedere che i risultati principali delle iniziative di RSI siano la fiducia e l'identificazione organizzativa. Nella ricerca sulle relazioni di marketing, le relazioni di scambio sociale sono state operazionalizzate principalmente attraverso la fiducia dei clienti (Blau, 1964). Essa è fondamentale per organizzare una relazione a lungo termine all'interno di qualsiasi ecosistema di impresa commerciale (Halliburton & Poenaru, 2010) e si forma in base alla soddisfazione accumulata, alla fornitura costante di servizi di qualità, al soddisfacimento delle esigenze del cliente, al trattamento onesto ed equo e alla fiducia che l'azienda intenda agire per il bene del cliente (Berry, 1999). Luo e Bhattacharya (2006) hanno spiegato il legame diretto tra CSR e soddisfazione dei clienti, dimostrando che le iniziative di CSR di un'azienda aumentano la soddisfazione e la fiducia degli stessi.

Tuttavia, secondo Jalilvand et al. (2017), la fiducia è anche una conseguenza di un'eccellente reputazione aziendale, la quale è la percezione che gli stakeholder hanno del comportamento dell'azienda sul mercato (Fombrun & Shanley, 2018). Queste percezioni possono provenire dalla qualità del prodotto, dalla performance finanziaria, dalla visibilità mediatica e dalla RSI (Pavelin & Brammer, 2006).

Nell'accezione mediatica odierna, dove il paesaggio pubblicitario sta evolvendo con straordinaria rapidità man mano che la proliferazione di media e il progresso tecnologico creano nuovi modi per connettersi ai consumatori, è di estrema importanza introdurre l'*AD Trust* (d'ora in avanti anche fiducia nella pubblicità). La fiducia nella pubblicità è concettualizzata come "la fiducia del consumatore che la pubblicità sia una fonte affidabile di informazioni su prodotti/servizi e la volontà di agire sulla base delle informazioni trasmesse dalla pubblicità"⁴⁶. La definizione di fiducia proposta per la pubblicità tiene conto della *confidence*, un elemento

⁴⁵ Hwang, Yujong, Lee K.C. (2012). "Investigating the moderating role of uncertainty avoidance cultural values on multidimensional online trust". Information & management.

⁴⁶ Soh H., Leonard N. Reid, King K.W. (2006). Measuring trust in advertising: development and validation of the ad trust scale. Journal of Advertising

emotivo della fiducia. È stato ben documentato che la fiducia è composta da dimensioni cognitive ed emotive (Johnson, Swap, 1982; Johnson, Grayson, 2005; Lewis, Weigert, 1985; Rempel et al., 1985; Swan et al., 1988; Young, Albaum, 2003). La dimensione cognitiva implica la valutazione da parte di un individuo degli attributi di fiducia dell'oggetto di fiducia, come l'affidabilità, la benevolenza o l'onestà. La base emotiva coinvolge il sentimento che l'individuo prova nel giudicare l'oggetto di fiducia (e.g. la sicurezza emotiva o la *confidence*: mi sento sicuro che la pubblicità sia affidabile? La fiducia nel partito deriva dalla ferma convinzione che il partito sia affidabile e abbia un'elevata integrità) (Altman, Taylor, 1973; Larzelere, Huston, 1980; Morgan, Hunt, 1994; Rotter, 1971). Si propone quindi che l'*AD Trust* includa le convinzioni dei consumatori sull'affidabilità della pubblicità e che la fiducia derivi da tali convinzioni. La fiducia verso la pubblicità del brand è essenziale e si oppone al rischio di perdita della stessa. Effettivamente, una delle sfide primarie nell'ambito della comunicazione della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) consiste nel cercare di ridurre al minimo lo scetticismo dei vari portatori di interesse (stakeholder)⁴⁷. Gli stakeholder a volte attribuiscono motivazioni alle iniziative di CSR di un'azienda di due tipi: "estrinseche", nel qual caso le azioni dell'azienda sono viste come un mero tentativo di aumentare i profitti; o "intrinseche", se sono considerate una risposta adeguata a reali preoccupazioni sulla situazione sociale e/o problemi ambientali.

Pertanto, un basso livello di coerenza tra CSR e azienda può aumentare l'elaborazione cognitiva e portare in primo piano le cause estrinseche, a causa della mancanza di connessione logica tra le questioni sociali e il business dell'azienda, riducendo così le risposte positive degli stakeholder (ad es. *AD Trust*) alle attività di CSR dell'azienda. Al contrario, un alto livello di coerenza tra CSR e azienda renderà più prominente la motivazione intrinseca, aumentando così le risposte positive dei consumatori, inclusa la fiducia nella pubblicità e il conseguente *word-of-mouth*. Gli studiosi Bloom, Hoeffler, Keller e Meza, attraverso una ricerca condotta precedentemente, hanno riscontrato una probabilità elevata che i consumatori sviluppino atteggiamenti negativi nei confronti delle attività di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) quando percepiscono le aziende come opportuniste e concentrate esclusivamente sul profitto⁴⁸. D'altra parte, molti studiosi ritengono che le aziende si impegnino in attività di CSR altamente appropriate perché un alto livello di coerenza tra attività aziendali e azioni di CSR porterà i clienti a percepire le aziende come dotate di capacità più forti, fornendo così ai consumatori atteggiamenti più positivi. 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

⁴⁷ Du, Shuili, Bhattacharya C.B., Sankar S. (2010). "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication." International journal of management reviews.

⁴⁸ Bloom P. N., et al. (2006). "How social-cause marketing affects consumer perceptions." MIT Sloan management review.

advocacy”⁴⁹. Le attività di CSR con un alto livello di coerenza rispetto a quelle con livello basso possono ridurre al minimo lo scetticismo e quindi aumentare l’*Ad trust* dei consumatori sull’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 consumatore ma anche di diffondere un WOM positivo⁵⁰. Al contrario, è probabile che le attività di CSR incongrue generino scetticismo nei consumatori circa i motivi della sponsorizzazione, producendo reazioni negative da parte dei fruitori (Becker-Olsen et al., 2006).

Pertanto, si propone la seguente ipotesi.

H2: *L’Ad Trust media la relazione tra il livello di coerenza fra iniziativa CSR (sociale vs. ambientale) e azienda e l’intenzione di diffondere un WOM positivo. In particolare, un livello alto di coerenza tra l’iniziativa CSR e l’azienda ha un effetto positivo nei confronti dell’Ad Trust.*

2.3 Ad trust e word-of-mouth

La fiducia del cliente è stata tradizionalmente considerata un fattore determinante per il suo comportamento a lungo termine. Più i clienti sono fiduciosi, maggiore è il passaparola positivo (WOM, indicato in letteratura anche come *advocacy*) e i benefici finanziari per le aziende che li servono. Non sorprende quindi che le aziende cerchino di aumentare la fiducia dei clienti. (Ranaweera C., Prabhu J., 2003 Diversi studi hanno evidenziato che l’esistenza di fiducia, sia a livello specifico (*Ad trust*) che generale, esercita un effetto positivo sul comportamento dei consumatori⁵¹. Il motivo principale dell’influenza positiva dell’*Ad trust* 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”⁵². Come precedentemente analizzato il *word-of-mouth* (WOM) si viene a creare quando l’interesse dei consumatori per il prodotto o il servizio di un’azienda si riflette nei loro dialoghi quotidiani. In sostanza, si tratta di pubblicità gratuita innescata dalle esperienze dei clienti e, di solito, di qualcosa che va oltre le loro aspettative (Jalilvand et al., 2017; Kakirala & Singh, 2020; Le & Vo, 2020). La

⁴⁹ Du S., Bhattacharya B.C., Sankar S. (2007). "Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning." International journal of research in marketing.

⁵⁰ Du, Shuili, Bhattacharya C.B., Sankar S. (2010). "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication." International journal of management reviews.

⁵¹ Kenning P. (2008). "The influence of general trust and specific trust on buying behaviour." International Journal of Retail & Distribution Management.

⁵² Luhmann N. (2000). La realtà dei mass media. Angeli.

fiducia dei consumatori nell'acquisto di beni e servizi da un'azienda con una reputazione solida, come evidenziato da Carroll (2004), può influenzare il passaparola (WOM). In particolare, l'affidabilità della pubblicità è fortemente influenzata dalla fiducia nei confronti dell'azienda, un aspetto che è stato amplificato dall'espansione dei social network e dei media generati dai consumatori. L'importanza del passaparola nel processo decisionale dei consumatori, sia attraverso relazioni personali che tramite consumatori online sconosciuti, è aumentata in modo significativo. Conoscere e comprendere le esigenze dei clienti è al centro di ogni azienda di successo, sia che venda direttamente a privati che ad altre imprese (Tong, 2014). Una precedente ricerca ha evidenziato che le attività di CSR stimolano l'*Ad trust* del consumatore e l'intenzione positiva all'acquisto e al passaparola⁵³. Gli autori in questione hanno confermato le teorie di Kenning, secondo le quali la Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) svolge un ruolo significativo nell'instaurazione di una relazione di lungo termine con i consumatori. Inoltre, hanno evidenziato che le attività di CSR mirate favoriscono lo sviluppo della fiducia da parte delle persone nei confronti dell'azienda⁵⁴. Inoltre, in tale ricerca si confermano i risultati presenti nello studio di Kenning (2008) ovvero che la fiducia generale e specifica (*Ad trust*) ha effetti positivi sul comportamento dei consumatori. In poche parole, WOM è tutta una questione di fiducia. La generazione di un buzz intorno a un prodotto può risultare facile; tuttavia, tale effetto sarà di breve durata se il buzz non si basa sulla fiducia. Questo implica che qualsiasi impresa che intenda sfruttare il passaparola creando un buzz attorno al proprio marchio deve mantenere la propria promessa, in modo che un numero maggiore di individui possa instaurare fiducia nei confronti dell'azienda. Per esempio, stimolare un'emozione nelle campagne promozionali rappresenta un mezzo efficace per generare una maggiore discussione sul marchio, in quanto un numero maggiore di persone desidera associarsi ad esso. Inoltre, bisogna assicurarsi che le interazioni con le persone abbiano un "tocco umano" e che le campagne non si lascino gestire da bot e AI. Formalmente, possiamo dedurre che:

H3: *L'Ad Trust media la relazione fra il livello di coerenza fra iniziativa CSR (sociale vs. ambientale) e azienda e l'intenzione di diffondere un WOM positivo. In particolare, un alto livello di Ad Trust conduce ad un effetto positivo nell'intenzione di diffondere un WOM positivo.*

⁵³ Pornpratang K., D. Lockard, W. Ngamkroekjoti. (2013). "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.

⁵⁴ Kenning P. (2008). "The influence of general trust and specific trust on buying behaviour." International Journal of Retail & Distribution Management.

2.4 Lo *storytelling* per comunicare la CSR

Lo *storytelling*, più comunemente conosciuto come persuasione narrativa, è uno strumento potente per coinvolgere il pubblico. Gli studiosi e i professionisti delle relazioni pubbliche concordano sul fatto che lo *storytelling* autentico sia una strategia efficace per costruire la fiducia (Kent, 2015), diffondendo la RSI in modo più ampio attraverso il racconto di storie vere. Questa è l'essenza dello "*storytelling*", una tecnica di narrazione che trasmette valori, esperienze e crea fiducia attraverso le storie. La ricerca mostra che il rapporto tra comunicazione e scelte strategiche aziendali non è più un'operazione lineare, sequenziale, semplice, ma è diventata "circolare". I contributi che i responsabili della comunicazione possono dare al processo decisionale della *governance* orientato alla sostenibilità includono la comunicazione riflessiva, che consiste nell'ascoltare le parti interessate per comprendere le loro esigenze e fare riferimento ai cambiamenti nell'ambiente e tradurli in direttive e trasferimenti utili. Dunque, come precedentemente affermato, è di fondamentale importanza ascoltare gli *stakeholder*. Durante questa analisi, i social media sono diventati sempre più importanti e questi strumenti stanno cambiando il modo in cui le organizzazioni pianificano e implementano le attività di comunicazione online e il volto della CSR come megafono per l'azione di sostenibilità. È questo il contesto in cui si sta diffondendo lo *storytelling*. Esso viene utilizzato per pubblicità, ma anche per condividere, valorizzare e incoraggiare la partecipazione e l'identificazione.

Lo *storytelling* rispetto alla comunicazione pubblicitaria tradizionale è certamente più facile da ricordare e da condividere tramite i social media, ma soprattutto è eccitante e vicino ai valori del consumatore. Per raggiungere questi obiettivi ci sono regole molto trasparenti: dall'uso di parole semplici (considerando che non tutti i consumatori sono esperti di acronimi legati alla sostenibilità) al riuscire a comunicare un *brand* unico e originale, ma anche mantenere legami con il settore di riferimento. Gli *stakeholder* vogliono vedere che le aziende si interessino a questioni ambientali o sociali rilevanti per il settore di riferimento: dal valorizzare i dipendenti e renderli protagonisti della vita aziendale, alla messa in scena dell'esperienza del consumatore, al raccontare storie di filiera. I temi sono infiniti, limitati solo dalla immaginazione e creatività⁵⁵.

Nel contesto sostenibile, uno studio del 2019 (Kamleitner, Thürridl, Martin) ha dimostrato la forza dello *storytelling* creato e dedicato a prodotti sostenibili. In particolar modo è stato evidenziato che il richiamo all'identità passata (cioè un oggetto scartato e rotto, in contrasto con l'attuale scopo funzionale del prodotto) alimenta la domanda di prodotti *recycled* e *upcycled*. Questo perché la salienza dell'identità passata attira

⁵⁵ Un proverbio indiano sintetizza il tutto: "*tell me a fact and I'll learn. Tell me a truth and I'll believe. But tell me a story and it will live in my heart forever*" (Sabol E.), che può essere tradotto così: "Raccontami un'esperienza e io imparerò, raccontami la verità e io crederò. Ma raccontami una storia e questa vivrà per sempre nel mio cuore".

l'attenzione sulla storia particolare di metamorfosi del prodotto, che permette ai clienti di sentirsi speciali. Queste intuizioni fanno progredire l'attuale comprensione delle reazioni dei clienti ai prodotti realizzati con materiali di recupero e incrementano la potenza dello *storytelling* nel marketing. La salienza dell'identità passata può, infatti, innescare una storia persuasiva inerente al processo di trasformazione e produzione del prodotto. Proprio per tale motivo, i prodotti che racchiudono una storia unica e innovativa, e sono nella loro essenza speciali, provocano una maggiore domanda perché infondono ai consumatori la convinzione di sentirsi, a sua volta, speciali (Kamleitner, Thürridl, Martin, 2019).

Ulteriori ricerche presenti nella letteratura (Chautard & Collin-Lachaud, 2019) sostengono la potente capacità dello *storytelling*, rispetto ad una comunicazione esclusivamente descrittiva, di coinvolgere i consumatori e di creare una relazione con loro che supporti successivamente l'*Ad trust* e migliori anche la percezione verso concetti come la sostenibilità. Stabilire un dialogo tra i brand e i loro clienti risulta cruciale; tuttavia, questo deve essere utile a generare una connessione profonda tra le parti in quanto per comunicare la CSR è di fondamentale importanza la creazione di un legame emotivo. Quando i clienti si legano alla storia di un brand entrando a farne parte, interagiscono con l'ideologia e quindi con la sostenibilità, inoltre ciò riduce al minimo le critiche e lo scetticismo nei confronti della stessa. Ecco perché lo *storytelling* è estremamente importante. Altri strumenti, come una comunicazione di tipo descrittivo, possono anche stabilire una relazione e una conversazione tra clienti e aziende, ma sono le storie ad essere presenti nella vita quotidiana ed è quindi attraverso quest'ultime che ci si sente più reali e vicini al brand. Le storie costituiscono un'importante risorsa strategica che può essere utilizzata sia internamente che esternamente all'organizzazione nel corso del tempo. Le storie offrono un potenziale di ispirazione e visione che può influenzare e orientare sia i membri interni dell'azienda che le parti esterne coinvolte. Come sostiene McKee (1997), le storie soddisfano un bisogno antropologico molto importante che è quello di cogliere i modelli di vita altrui non solo come esercizio intellettuale, ma anche all'interno di un'esperienza personale di tipo emozionale. Condividere storie sostenibili può anche significare condividere una nuova visione del mondo. Per tale motivo lo *storytelling* è utile per stabilire una direzione condivisa. In poche parole, lo stesso offre capacità importanti per comunicare un marchio e i suoi concetti (Chautard & Collin-Lachaud, 2019).

Dunque, l'ultima ipotesi presente in questo lavoro, include un elemento di moderazione rappresentato dallo *storytelling*, visto come ulteriore soluzione per agganciare l'attenzione dei consumatori verso prodotti più sostenibili.

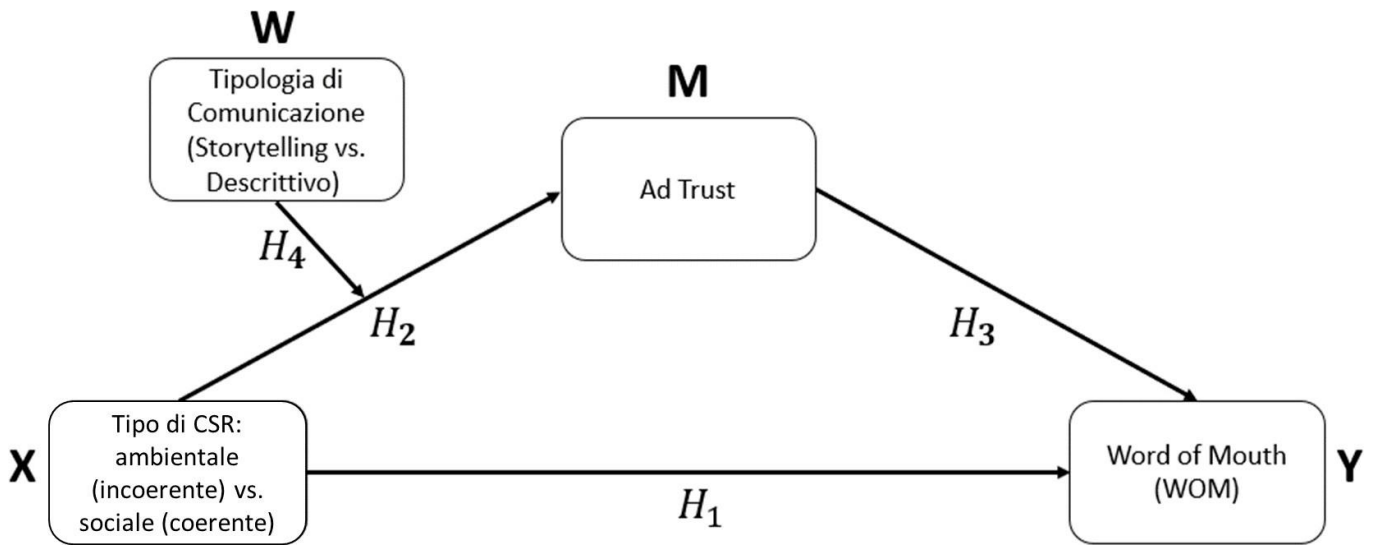
H4: *Il tipo di comunicazione modera la relazione tra il livello di coerenza dell'iniziativa CSR (sociale vs. ambientale) con l'azienda e l'Ad Trust. In particolare, un messaggio di storytelling (vs. un messaggio descrittivo) rafforzerà (vs. indebolirà) la relazione tra messaggio e fiducia nella comunicazione*

2.5 Il modello di ricerca

La presente tesi mira a contribuire alla ricerca nel campo della *Corporate Social Responsibility* e della sua comunicazione verso la molteplicità di *stakeholder* di un'azienda, intendendo colmare un gap rilevante. L'obiettivo principale è quello di esaminare le percezioni dei consumatori e la loro intenzione di diffondere passaparola positivo rispetto all'utilizzo di pratiche di responsabilità sociale impiegate dalle aziende e alla loro coerenza rispetto a quanto affermato dalle stesse, unitamente a un obiettivo secondario che mira alla comprensione dell'influenza di una comunicazione basata sullo *storytelling*, sulla *fiducia* e di conseguenza sull'intenzione di diffondere passaparola positivo da parte dei consumatori.

Partendo dal presupposto che l'attuazione di pratiche non socialmente responsabili non è più una strada percorribile dalle aziende, in questo lavoro viene preso in considerazione come oggetto di studio il livello di coerenza tra *Corporate Social Responsibility* e azienda. All'interno del contesto sostenibile, infatti, nessun contributo precedente ha confrontato le reazioni dei consumatori in relazione al livello di coerenza della CSR adottato dalle aziende, in particolare: livello di coerenza della CSR con l'azienda Alto e livello di coerenza della CSR con l'azienda Basso. Come reazione dei consumatori verrà analizzata l'intenzione di diffondere un *word-of-mouth* positivo. Successivamente, comparando i due livelli di coerenza della CSR con l'azienda, si presume che il livello alto della stessa aumenti la fiducia (*ad trust*) nel consumatore, rispetto al livello basso. Ciò è in linea con le ricerche passate (Vlachos et al. 2009) che hanno rivelato fondamentale il ruolo di mediazione della fiducia dei consumatori nei quadri di valutazione della RSI. Subito dopo si vuole valutare come la fiducia (*ad trust*), instaurata grazie ad un livello alto di coerenza tra CSR e azienda, possa influenzare l'intenzione di diffondere un *word-of-mouth* positivo del consumatore. Tutto ciò viene rafforzato da ricerche che dimostrano che la CSR influenza la fiducia dei clienti sia direttamente che indirettamente attraverso la co-creazione di valore, che a sua volta genera *word-of-mouth*, il quale si viene a creare quando l'interesse dei consumatori per il prodotto/servizio di un'azienda o per l'azienda stessa si riflette nei loro dialoghi quotidiani (Jalilvand et al., 2017; Kakirala & Singh, 2020; Le & Vo, 2020). Infine, l'ultima ipotesi include un elemento di moderazione rappresentato dallo *storytelling*, visto come ulteriore soluzione per agganciare l'attenzione dei consumatori verso prodotti più sostenibili. Ricerche precedenti (Chautard & Collin-Lachaud, 2019) sostengono la potente capacità dello *storytelling* di coinvolgere i consumatori e di creare una relazione con loro che supporti successivamente la fiducia e migliori anche la percezione verso concetti come la sostenibilità.

La figura mostra il modello teorico così come testato nell'analisi empirica.



Modello di ricerca

CAPITOLO 3 – Ricerca Sperimentale

3.1 Approccio Metodologico

3.1.1 Metodologia e studio

Il presente studio sperimentale consiste in un disegno di ricerca sperimentale *Between - Subjects 2 (tipo di messaggio: responsabilità ambientale vs. responsabilità sociale) X 2(modalità di comunicazione: storytelling vs. descrittivo)*. I risultati dell'esperimento sono rappresentati dalle risposte ad un questionario ottenuto in maniera autonoma in Italia durante il mese di aprile 2023, mediante l'utilizzo della piattaforma gratuita online *Qualtrics XM*.

I partecipanti al sondaggio sono stati selezionati adottando una metodologia di campionamento non probabilistica; nello specifico è stato deciso di utilizzare un metodo di convenienza sfruttando in tal modo la rapidità e facilità di accesso e selezione degli elementi della popolazione target. Infatti, questa tecnica di campionamento risulta essere vantaggiosa in termini di: un'elevata rapidità di raccolta dati, un alto tasso di risposta e una relativa assenza di costi economici. Considerando il campione target è stato deciso di includere rispondenti di qualsiasi età anagrafica, raccogliendo dati sia da individui di sesso femminile che maschile in quanto non era previsto che le variabili demografiche potessero influenzare in maniera statisticamente significativa i risultati dell'esperimento.

3.1.2 Partecipanti e procedura di campionamento

Il sondaggio è stato distribuito a 205 individui, dei quali 201 rispondenti hanno pienamente partecipato allo studio sperimentale rispondendo in maniera completa ed esaustiva a tutte le domande presenti all'interno del questionario. Le rimanenti 4 risposte incomplete sono state dapprima selezionate e successivamente scartate dal dataset, durante la procedura di *Data Cleaning*.

I rispondenti sono stati contattati attraverso un link anonimo generato dalla piattaforma online di *Qualtrics XM* ed inviato inseguito attraverso applicazioni di messagistica istantanea e *social media* come canali di distribuzione principali (WhatsApp, Facebook, Instagram). Il campione della popolazione raggiunto dal sondaggio ha incluso principalmente studenti universitari e neolaureati localizzati in diverse città d'Italia. Seguendo questa assunzione l'età media dei rispondenti è risultata essere molto giovane con un valore medio pari a 25,95 anni, nonostante l'intervallo anagrafico sia oscillato da un minimo di 18 anni a un massimo di 50 anni.

Per quanto riguarda il sesso dei soggetti intervistati, il genere prevalente è risultato essere quello femminile rappresentato dal 63,2% (127/201), mentre il genere maschile è stato caratterizzato dal 36,3% (73/201). Il rimanente 0,5% dei rispondenti ha selezionato l'opzione del terzo genere (**Appendice 1**).

3.1.3 Composizione del questionario e raccolta dati

Per condurre lo studio sperimentale è stato necessario sviluppare un questionario composto da 8 domande di cui 6 specifiche e 2 demografiche. Per manipolare la variabile indipendente e la variabile moderatrice è stato fondamentale realizzare 4 stimoli visivi l'uno diverso dall'altro.

Livello di coerenza della CSR

Alto

Basso

Tipo di comunicazione
Storytelling
Descrittiva



344,724 likes

hm H&M ha una lunga storia di sostegno all'uguaglianza di genere sul posto di lavoro. In azienda, il 50% dei manager sono donne, così come il 50% del personale dirigenziale di livello senior. Oltre a godere di orari di lavoro flessibili, Taisya, una nostra giovane madre lavoratrice, è riuscita a coronare il sogno di godersi il suo piccolo Gabriel durante la giornata grazie all'assistenza all'infanzia in loco, senza rinunciare alle sue aspirazioni professionali. ... more

[View all 25 comment](#)

6 days ago



344,724 likes

hm H&M ha fissato l'obiettivo di diventare carbon neutral entro il 2025. Per arrivarci, stiamo provando molte cose diverse, tra cui coltivare cibo e fibre nel modo in cui la natura intendeva. Campi di cotone biologico rigenerativo in India. Infatti i nostri collaboratori, come Yamir si impegnano per ridurre ed eliminare queste emissioni al fine di mantenere la Terra vivibile in futuro. ... more

[View all 25 comment](#)

6 days ago



344,724 likes

hm H&M ha una lunga storia di sostegno all'uguaglianza di genere sul posto di lavoro. In azienda, il 50% dei manager sono donne, così come il 50% del personale dirigenziale di livello senior. Oltre a offrire orari di lavoro flessibili, l'azienda ha implementato varie politiche per combattere la disuguaglianza di genere sul posto di lavoro sentita principalmente dalle madri lavoratrici, come l'assistenza all'infanzia in loco. ... more

[View all 25 comment](#)

6 days ago



344,724 likes

hm H&M ha fissato l'obiettivo di diventare Carbon Neutral entro il 2025. Per arrivarci, stiamo provando molte cose diverse, tra cui coltivare cibo e fibre nel modo in cui la natura intendeva. Campi di cotone biologico rigenerativo in India. Infatti ci impegniamo a compiere continui progressi per la riduzione e l'eliminazione di queste emissioni. ... more

[View all 25 comment](#)

6 days ago

- Il **primo scenario** (Alto livello di coerenza – Storytelling) risulta essere costituito da un'immagine, caratterizzata da una mamma che tiene in braccio il proprio figlio mentre lavora, e da un testo all'interno del quale viene raccontata la storia di Taisya, una giovane madre lavoratrice che riesce a godersi suo figlio durante la giornata grazie all'assistenza all'infanzia in azienda;
- il **secondo scenario** (Alto livello di coerenza – Descrittivo) risulta essere costituito da un'immagine, caratterizzata da una mamma che tiene in braccio il proprio figlio mentre lavora, e da un testo all'interno del quale viene descritta l'opportunità offerta alle giovani madri lavoratrici dall'azienda, cioè l'assistenza all'infanzia in loco;
- il **terzo scenario** (Basso livello di coerenza – Storytelling) risulta essere costituito da un'immagine, caratterizzata da un campo di cotone biologico rigenerativo in India, e da un testo all'interno del quale viene raccontata la storia di Yamir, un collaboratore dell'azienda che si impegna per ridurre ed eliminare emissioni nocive al fine di mantenere la Terra vivibile in futuro, in quanto l'azienda ha fissato l'obiettivo di diventare *Carbon Neutral* entro il 2025;
- il **quarto scenario** (Basso livello di coerenza – Descrittivo) risulta essere costituito da un'immagine, caratterizzata da un campo di cotone biologico rigenerativo in India, e da un testo all'interno del quale viene descritto che l'azienda ha fissato l'obiettivo di diventare *Carbon Neutral* entro il 2025 e per questo si impegna per ridurre ed eliminare emissioni nocive.

Come menzionato in precedenza i dati sono stati raccolti grazie ad un questionario, il quale risulta essere suddiviso in quattro parti principali.

All'inizio del questionario è stata posta una breve introduzione con una spiegazione dello scopo accademico dello studio sperimentale. Inoltre, dopo aver incluso le credenziali dell'ateneo è stato assicurato ai rispondenti il rispetto delle norme sulla privacy relative alla politica dell'anonimato circa la raccolta e la gestione dei propri dati e ognuno di loro è stato informato delle tempistiche necessarie per il completamento del questionario.

La seconda parte del sondaggio è rappresentata da un blocco randomizzato composto da 4 scenari distinti. Il processo di randomizzazione è risultato essenziale all'interno della struttura del questionario in modo da ottenere un numero uniforme di esposizione a tutti gli stimoli visivi. Per evitare potenziali *bias* cognitivi e condizionamenti legati alla *brand sentiment* tutti e quattro gli scenari sono stati rappresentati da *mock-up* di post. In particolare, tutte le simulazioni sono state realizzate attraverso Zeeob.it (un sito per lo sviluppo di post realistici).

La terza parte del sondaggio è stata introdotta ai rispondenti dopo essere stati esposti a uno dei quattro scenari. Nello specifico, ai rispondenti è stato richiesto di valutare su una scala Likert basata su 7 punti di valutazione, la fiducia nella comunicazione (*Ad Trust, Hyeonjin et al., 2009*) e l'intenzione di condividere il messaggio con altri consumatori (*Word of mouth, Maxham III et al., 2002a*) che rappresentano rispettivamente il mediatore e la variabile dipendente del modello di ricerca.

Entrambe le scale di misurazione sono state riadattate in base alle esigenze della ricerca sperimentale.

Infine, la quarta ed ultima sezione del questionario è caratterizzata dal blocco dedicato alle domande sociodemografiche nel quale è stato chiesto il genere e l'età ai soggetti intervistati (**Appendice 2**).

3.1.4 Convalida degli stimoli: *pre-test*

Prima di procedere con il *main study*, è stato condotto un *pre-test* al fine di convalidare gli stimoli visivi utilizzati all'interno del questionario. Infatti, lo scopo principale *del pre-test* consiste nel verificare l'esistenza di una differenza statisticamente significativa tra le osservazioni dei due gruppi di rispondenti, esposti agli scenari in maniera randomizzata. I risultati di questo *pre-test* sono rappresentati dalle risposte raccolte attraverso un sondaggio condotto in Italia nel mese di aprile 2023, mediante l'impiego della piattaforma online *Qualtrics XM*. I partecipanti al sondaggio sono stati selezionati tramite un campionamento non probabilistico utilizzando un metodo di convenienza. L'utilizzo di tale metodo tradizionale offre vantaggi come la velocità di raccolta dati e l'accessibilità alla popolazione di interesse.

Il questionario è stato somministrato ai partecipanti attraverso la generazione di un link anonimo su *Qualtrics XM*, che successivamente è stato diffuso tramite social media come WhatsApp, Facebook e Instagram.

Per quanto riguarda il campione target, è stata presa la decisione di includere consumatori di tutte le età, poiché l'obiettivo della ricerca scientifica era quello di esaminare le percezioni generali dei partecipanti coinvolti nell'esperimento. Inoltre, per quanto concerne il genere, sono stati raccolti dati sia da partecipanti maschili che femminili, poiché non si prevedeva che il sesso potesse influenzare in modo significativo i risultati delle analisi.

Il sondaggio è stato distribuito a 65 rispondenti dei quali 60 (Età Media = 30,43; SD = 8,65; 50% donne) hanno pienamente partecipato nello studio rispondendo in maniera completa a tutti i quesiti presenti all'interno del questionario. Le rimanenti 5 risposte incomplete sono state scartate ed eliminate dal dataset. Il campione di popolazione raggiunto dalla ricerca scientifica ha incluso principalmente rispondenti di origine italiana. Inoltre, per quanto riguarda metà del campione, è stata registrata una età media pari a 30,43, nonostante l'età dei partecipanti al sondaggio variasse da un minimo di 18 a un massimo di 50 anni. Riguardo al sesso della popolazione intervistata, non è stato rilevato un genere prevalente, in quanto sia quello femminile che maschile

sono stati rappresentati dal 50% (30/60). Nessuno dei rispondenti ha preferito non specificare un genere di appartenenza (**Appendice 3**).

Per condurre il *pre-test* è stato necessario sviluppare un questionario composto da 8 domande (6 specifiche e 2 sociodemografiche). Tale questionario risulta essere suddiviso in 4 parti principali.

All'inizio del questionario è stata posta una breve introduzione e spiegazione nella quale è stato descritto lo scopo accademico dello studio sperimentale e presentate le credenziali dell'ateneo. In questa sezione ogni rispondente è stato informato riguardo al rispetto dell'anonimato relativo al trattamento dei propri dati e alle tempistiche necessarie per il completamento del questionario.

La seconda parte del questionario è rappresentata da un blocco randomizzato composto da 4 scenari distinti. In particolare, il processo di randomizzazione risulta essere essenziale all'interno della struttura del sondaggio per ottenere un numero uniforme di esposizioni a tutti gli stimoli visivi. Per evitare potenziali bias cognitivi e condizionamenti legati alla *brand sentiment* tutti e quattro gli scenari sono stati rappresentati da 4 mock-up di post. In particolare, tutte le simulazioni sono state realizzate attraverso Zeeob.it (un sito per lo sviluppo di post realistici).

La terza parte del questionario è stata introdotta ai rispondenti dopo aver osservato gli stimoli. Questo blocco è composto da 6 domande, 3 dedicate al *manipulation check* per testare la corretta percezione da parte degli utenti delle categorie della variabile indipendente, le restanti 3 dedicate al *manipulation check* per testare la corretta percezione da parte degli utenti delle categorie del moderatore. Il *manipulation check* relativo alla X, riguarda la percezione del livello di coerenza tra la CSR e l'azienda, quello relativo alla W, riguarda la percezione del tipo di comunicazione. Tutte le domande presenti in questo blocco sono state misurate da una scala *Likert* a 7 punti di valutazione.

La quarta e ultima sezione del questionario è caratterizzata da un blocco dedicato alle domande sociodemografiche, nel quale sono stati chiesti sia l'età che il genere dei partecipanti allo studio (**Appendice 4**).

Dopo aver raccolto le risposte del *pre-test*, i relativi dati sono stati esportati da Qualtrics XM al software statistico di SPSS per essere analizzati. Come primo *step* è stata effettuata un'analisi fattoriale per esaminare e convalidare gli item che compongono le scale relative sia al primo *manipulation check* della variabile indipendente che al secondo *manipulation check* della variabile moderatrice. In particolare, è stata eseguita l'analisi dei componenti principali come metodo di estrazione e la Varimax come tecnica di rotazione. Attraverso l'osservazione della tabella della varianza totale spiegata è stato possibile dedurre quanti

componenti considerare applicando la regola di Kaiser, secondo la quale il numero di fattori da estrarre dipende dagli autovalori (Eigenvalue) > 1 e varianza cumulativa in percentuale superiore al 60%. Inoltre, analizzando la tabella delle comunalità, è stato constatato che tutti gli item delle scale avessero un valore di estrazione > 0.5 , ulteriormente confermato dai punteggi di caricamento > 0.3 presenti nella matrice dei componenti. Alla luce di questi risultati si è deciso di mantenere tutti gli item delle scale, le quali sono risultate essere valide.

Dopo aver eseguito l'analisi fattoriale, è stato effettuato il test di *affidabilità* per ciascuna delle variabili oggetto di analisi. Nello specifico, per quanto riguarda la scala relativa alla coerenza è stato osservato un valore di *Cronbach Alpha* pari a 0,992, mentre per quanto concerne la scala relativa al tipo di comunicazione sostenibile è emerso un *Cronbach Alpha* pari a 0,986, entrambi > 0.6 (valore minimo di affidabilità). Pertanto, entrambe le scale sono risultate affidabili.

Inoltre, è stato effettuato il test di KMO relativo all'adeguatezza del campionamento e il test di sfericità di Bartlett. Per quanto riguarda il primo test, è stato rilevato per la prima scala un valore di 0,795, mentre per la seconda scala un valore pari a 0,753, entrambi > 0.6 decretando un livello più che adeguato del campione. Per quanto concerne il secondo test, esso è risultato significativo con un *p-value* pari a $0,001 < \alpha = 0.05$ per entrambe le scale, confermando l'*output* dell'analisi fattoriale.

Una volta accertate la validità e l'affidabilità delle scale relative ad entrambi i *manipulation check* sono stati condotti due *independent sample t-test*, per verificare se ci fosse una differenza significativa tra le medie dei gruppi.

Nello specifico, per quanto riguarda il primo *independent sample t-test* relativo al livello di coerenza tra CSR e azienda, osservando la tabella delle descrittive, si è potuto notare come il primo gruppo, esposto allo stimolo codificato come 0 (Livello basso di coerenza tra CSR e azienda) ha fatto registrare una media pari a 1,3333, mentre il secondo gruppo sottoposto alla condizione codificata come 1 (Livello alto di coerenza tra CSR e azienda) ha espresso un valore medio di 6,6111. Inoltre, per decretare il successo del *test*, è stato necessario analizzare la tabella del *test* a campioni indipendenti, nella quale il *p-value* relativo al *t-test* è risultato pari a 0,001, inferiore a $\alpha/2 = 0.025$. Pertanto, è stato possibile decretare una differenza statisticamente significativa tra le medie dei due gruppi di rispondenti, confermando il successo della manipolazione della variabile indipendente.

Per quanto riguarda il secondo *independent sample t-test* relativo al tipo di comunicazione, osservando la tabella delle descrittive, si è potuto notare come il primo gruppo, esposto allo stimolo codificato come 0 (Comunicazione descrittiva) ha fatto registrare una media pari a 1,6556, mentre il secondo gruppo sottoposto alla condizione codificata come 1 (Comunicazione *storytelling*) ha espresso un valore medio di 6,4111. Inoltre,

per decretare il successo del *test*, è stato necessario analizzare la tabella del *test* a campioni indipendenti, nella quale il *p-value* relativo al *t-test* è risultato pari a 0,001, inferiore a $\alpha/2 = 0.025$. Pertanto, è stato possibile constatare una differenza statisticamente significativo tra le medie dei due gruppi di rispondenti, riuscendo a confermare anche in questo caso il successo della manipolazione della variabile moderatrice (**Appendice 5**).

Quindi dato il successo di entrambe le manipolazioni esaminate all'interno del *pre-test*, è stato successivamente possibile effettuare il *Main study*.

3.2 Risultati dell'esperimento

3.2.1 Analisi dei dati

Dopo aver raccolto le risposte tramite il sondaggio generato dal *Qualtrics XM* relativo al *Main study*, i dati collezionati sono stati esportati sul *software* statistico SPSS per essere analizzati.

Inizialmente è stato deciso di eseguire un'analisi fattoriale per esaminare e convalidare gli item delle scale utilizzate nel modello concettuale. In particolare, è stata effettuata l'analisi dei componenti principali come metodo di estrazione applicando la Varimax come tecnica di rotazione. Per decidere quanti fattori estrarre è stata osservata la tabella della varianza totale spiegata verificando che, secondo la regola di Kaiser, gli autovalori (Eigenvalue) fossero maggiori di 1 e che la varianza cumulativa in percentuale fosse superiore al 60%. Inoltre, sono state osservate sia le tabelle delle comunalità che la matrice dei componenti. Nello specifico, tutti gli item hanno riscontrato un valore di estrazione superiore a 0,5 comprovato da un punteggio di caricamento maggiore di 0,3. Pertanto, è stato deciso di mantenere tutti gli item che compongono le scale, convalidando le stesse.

Dopo aver convalidato tutte le scale è stato effettuato un *reliability test* per verificare il livello di affidabilità delle stesse. In particolare, è stato osservato il valore del *Cronbach alpha* di entrambi i costrutti, accertandosi che fosse superiore al 60%. Per quanto riguarda la scala relativa al mediatore *Ad trust* (Soh et al., 2009) è stato riscontrato un valore di $\alpha = 0,985$ mentre per quanto concerne la scala riguardante la variabile dipendente *Word-of-mouth* (Maxham III et al., 2002a) è stato registrato un valore pari a $\alpha = 0,981$. Pertanto, le scale sono risultate affidabili.

Inoltre, è stato eseguito il test di KMO relativo alla misura dell'adeguatezza del campionamento. Per quanto riguarda la scala relativa al mediatore è stato riscontrato un valore di 0,785, mentre per quanto concerne la scala riguardante la variabile dipendente è stato registrato un valore pari a 0,789. Perciò in entrambi i casi il livello di adeguatezza è risultato essere più che adeguato. Successivamente è stato effettuato il test della

sfericità di Bartlett, il quale si è dimostrato statisticamente significativo, risultando in entrambi i casi con un *p-value* minore di 0,001 ($p\text{-value} < \alpha = 0,05$) (**Appendice 6**).

3.2.2 Risultati delle ipotesi

Dopo aver condotto sia le analisi fattoriali che i test di affidabilità, sono state esaminate le ipotesi principali del modello concettuale di ricerca in modo tale da poterne confermare o rigettare la significatività statistica e, quindi, il relativo successo.

H1

Per verificare la significatività dell'ipotesi diretta H1 è stato condotto un confronto tra medie applicando come analisi una *One-Way* ANOVA per testare l'effetto della variabile indipendente (Tipo di iniziativa CSR: sociale-coerente vs. ambientale-incoerente) nei confronti della variabile dipendente (*Word-of-mouth*). Nello specifico, la variabile indipendente ha una natura categorica nominale ed è distinta in due condizioni differenti codificate con 0 (Tipo di iniziativa CSR ambientale-incoerente) e con 1 (Tipo di iniziativa CSR sociale-coerente), mentre la variabile dipendente (*Word-of-mouth*) ha natura metrica continua.

Dopo aver effettuato l'ANOVA, osservando la tabella delle statistiche descrittive è stato possibile notare come il gruppo dei rispondenti sottoposto allo scenario codificato con 0 (Tipo di iniziativa CSR ambientale-incoerente; 96 individui) ha fatto riscontrare una media pari a 2,5764 mentre i soggetti esposti alla condizione visiva etichettata con 1 (Tipo di iniziativa CSR sociale-coerente; 105 individui) hanno fatto registrare un valore medio di 5,6635. Inoltre, considerando la tabella di ANOVA, è emerso un *p-value* relativo al F-test minore di 0,001 ($p\text{-value} < \alpha = 0,05$), il quale è risultato statisticamente significativo. Pertanto, è stato possibile costatare una differenza statisticamente significativa tra le medie dei gruppi, confermando l'effetto della X nei confronti della Y. Quindi, l'ipotesi diretta H1 (*main effect*) è risultata dimostrata (**Appendice 6**).

H2-H3-H4

Per verificare la significatività dell'ipotesi indiretta (H2-H3) è stata condotta un'analisi di regressione attraverso l'applicazione del modello 7 di Process Macro-versione 3.4 sviluppata da Andrew F. Hayes per testare l'effetto di mediazione della fiducia nel messaggio (*Ad Trust*) e l'effetto di moderazione del tipo di comunicazione adoperata (i.e. storytelling vs. testo descrittivo). Per verificare il successo dell'effetto della mediazione moderata è stato necessario distinguere l'analisi di diversi effetti: un primo effetto tra la variabile indipendente e il mediatore (H2), l'effetto diretto del moderatore sulla variabile di mediazione e l'effetto di interazione tra variabile indipendente e moderatore (H4), ed infine l'effetto tra il mediatore e la variabile dipendente (H3). Nello specifico, per dimostrare la significatività statistica delle ipotesi è stato adottato un intervallo di confidenza pari al 95% con un valore di riferimento alpha pari al 5%. Inoltre, è stato necessario

accertarsi che gli estremi del range di confidenza (LLCI = *Lower Level of Confidence Interval*; ULCI = *Upper Level of Confidence Interval*) per ogni ipotesi rispettassero la concordanza di segno (entrambi positivi o entrambi negativi) affinché non vi fosse passato lo 0 all'interno. Infine, per valutare segno e magnitudine di ogni effetto sono stati esaminati i coefficienti β dell'analisi di regressione di entrambe le relazioni tra le variabili.

Per quanto riguarda la prima parte dell'effetto indiretto (H2), considerando l'Ad trust come variabile indipendente è stato possibile osservare un coefficiente di regressione β positivo pari a 1,2665 e un *p-value* <0.0001.. Pertanto, questa sezione dell'effetto indiretto è risultato statisticamente significativa, confermando l'ipotesi H2 (**Appendice 6**). Inoltre, anche l'interazione tra variabile di moderazione (storytelling vs. testo descrittivo) e la variabile indipendente (CSR sociale-coerente vs. CSR ambientale-incoerente) è risultata statisticamente significativa ($\beta=3.679$, $p<.0001$). Infine, per quanto riguarda la seconda parte dell'effetto indiretto, attraverso l'osservazione dell'output di SPSS è stato possibile notare un *p-value* <0.0001, un intervallo di confidenza favorevole (CI = .8187|.9138) e un coefficiente di regressione β positivo pari a .8662. Pertanto, questa sezione dell'effetto indiretto è risultato statisticamente significativa, confermando l'ipotesi H3 (**Appendice 6**).

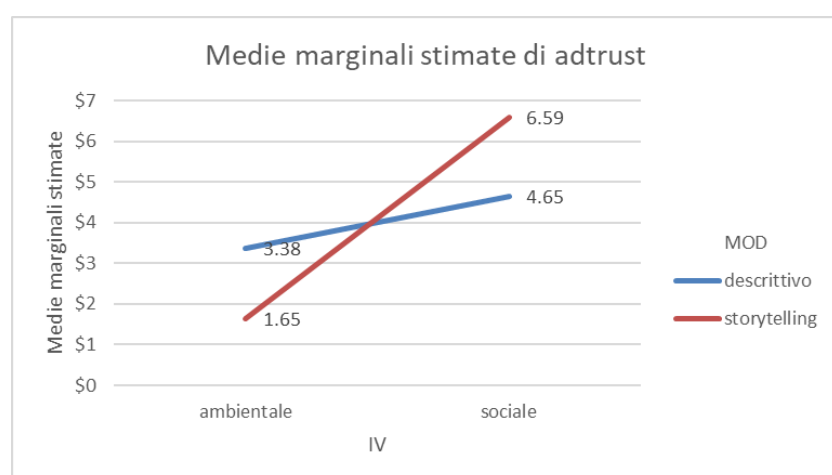
Alla luce dei risultati ottenuti, siccome entrambi gli effetti indiretti sono risultati statisticamente significativi, è stato possibile confermare il successo a livello globale dell'ipotesi di mediazione (*indirect effect*). L'indice di mediazione moderata è pari a 3.1872 (CCI= 2.567, 3.7706) confermando la significatività del modello studiato.

Infine, per approfondire ulteriormente l'ipotesi di moderazione è stato condotto un confronto tra medie applicando come analisi una *Two-Way* ANOVA per testare l'effetto congiunto di moderazione tra la variabile indipendente (Livello di coerenza tra CSR e azienda) e la variabile moderatrice (Tipologia di comunicazione) nei confronti del mediatore (*Ad-trust*). Nello specifico, sia la variabile indipendente che il moderatore hanno natura categorica nominale e sono entrambe distinte in due condizioni differenti codificate con 0 (Livello basso di coerenza tra CSR e azienda per la X e Descrittivo per la W) e con 1 (Livello alto di coerenza tra CSR e azienda per la X e Storytelling per la W), mentre la variabile mediatrice (*Ad trust*) ha natura metrica.

Dopo aver effettuato l'ANOVA, osservando la tabella delle statistiche descrittive è stato possibile notare come il gruppo dei rispondenti sottoposto allo scenario codificato con 0,0 (CSR ambientale-incoerente e Descrittivo; 49 individui) ha fatto riscontrare una media pari a 3,3810, i soggetti esposti alla condizione visiva etichettata con 0,1 (CSR ambientale-incoerente e Storytelling; 47 individui) hanno fatto registrare un valore medio di 1,6454, i partecipanti che hanno visualizzato lo stimolo codificato con 1,0 (CSR sociale-coerente e Descrittivo;

52 individui) hanno dichiarato una media pari a 4,6474 mentre coloro che sono stati sottoposti allo scenario etichettato con 1,1 (CSR sociale-coerente e Storytelling; 53 individui) hanno fatto registrare un valore di 6,5912. Inoltre, considerando la tabella del test di effetti tra soggetti, è emerso un *p-value*, ottenuto dal *F-test*, relativo al modello corretto minore di 0,001 ($p\text{-value} < \alpha = 0,05$), il quale è risultato statisticamente significativo; pertanto, il modello è risultato adeguato a spiegare i risultati ottenuti per la variabile dipendente (*model fit*). Successivamente sono stati esaminati tutti gli effetti delle variabili indipendenti (IV; MOD; IV*MOD) nei confronti della dipendente (DV). Per quanto riguarda il primo effetto diretto della X (Livello di coerenza tra iniziativa CSR e azienda) nei confronti della Y (*Word-of-mouth*) è emerso un *p-value* pari a $0,001 < 0,05$, il quale è risultato statisticamente significativo. Per quanto concerne il secondo effetto diretto della W nei confronti della Y è emerso un *p-value* pari a $0,397 > 0,05$, il quale non è risultato statisticamente significativo. Relativamente all'effetto congiunto di interazione tra la X (Livello di coerenza tra CSR e azienda) e la W (Tipo di comunicazione) nei confronti della Y (*Word-of-mouth*) è stato riscontrato un *p-value* pari a $0,001 < 0,05$, il quale è risultato statisticamente significativo. Pertanto, è stato possibile constatare il successo dell'ipotesi di moderazione. Quindi, l'ipotesi di moderazione H4 (*interaction effect*) è risultata dimostrata (**Appendice 6**).

	F	Sign (F-test)
Modello corretto	288,028	$p\text{-value} < 0,001$
IV (tipo di messaggio: sociale-coerente vs. ambientale-incoerente) = primo effetto diretto	640,538	$p\text{-value} = 0,001$
MOD (modalità di comunicazione: storytelling vs. descrittivo) = secondo effetto diretto	0,719	$p\text{-value} = 0,397$
IV*MOD = effetto di interazione	224,687	$p\text{-value} = 0,001$



CAPITOLO 4 – Conclusioni

Al fine di fornire una panoramica completa e approfondita, in questo capitolo finale si procede a sintetizzare quanto appreso attraverso lo studio, ponendo particolare attenzione alle implicazioni manageriali derivate dai risultati ottenuti. Tuttavia, è altrettanto fondamentale descrivere i limiti della ricerca in maniera trasparente e obiettiva. Questo permette di delineare chiaramente le restrizioni e le possibili influenze sulla validità e generalizzabilità dei risultati.

Parallelamente, è importante sottolineare le potenzialità emerse dai risultati ottenuti, al fine di evidenziare nuove prospettive di ricerca e fornire spunti per ulteriori indagini future.

In sintesi, questo capitolo presenta una sintesi delle implicazioni teoriche e manageriali, i limiti della ricerca e le prospettive per la ricerca futura.

4.1 Contributi teorici e implicazioni manageriali

L'obiettivo del presente elaborato è dimostrare l'importanza della *Corporate Social Responsibility* per le imprese e il modo in cui la disseminazione di tali iniziative influisca sul comportamento dei consumatori. Nello specifico, l'attenzione è rivolta a come i vari livelli di coerenza (Alto vs. Basso) tra le iniziative di RSI adottate da un'impresa e le sue attività influenzino le intenzioni dei consumatori di diffondere un passaparola positivo.

Attraverso i risultati di questo studio è anche possibile valutare la *Ad trust* come condizione decisiva per chiarire perché le iniziative di CSR adottate dalle aziende possono influenzare l'intenzione dei clienti di diffondere un WOM positivo. La definizione di fiducia proposta per la pubblicità tiene conto della *confidence*, un elemento emotivo della fiducia. È stato ben documentato che la fiducia è composta da dimensioni cognitive ed emotive (Johnson, Swap, 1982; Johnson, Grayson, 2005; Lewis, Weigert, 1985; Rempel et al., 1985; Swan et al., 1988; Young, Albaum, 2003). La dimensione cognitiva implica la valutazione da parte di un individuo degli attributi di credibilità dell'oggetto di fiducia, come l'affidabilità, la benevolenza o l'onestà. La base emotiva coinvolge il sentimento che l'individuo prova nel giudicare l'oggetto di fiducia. Si propone quindi che l'*AD Trust* includa le convinzioni dei consumatori sull'affidabilità della pubblicità e che la fiducia derivi da tali convinzioni. In effetti, tale meccanismo è stato in parte chiarito dalla tesi, sostenuta da più autori, secondo la quale una delle sfide chiave della comunicazione in ambito di CSR risulta essere focalizzata sulle modalità per ridurre al minimo lo scetticismo degli *stakeholder*, in quanto questi ultimi a volte attribuiscono motivazioni alle iniziative di CSR di un'azienda di due tipi (estrinseche o intrinseche) e per tale ragione, un basso livello di coerenza della CSR, dovuto al mancato allineamento logico tra l'impegno sociale e il business di un'azienda, aumenta l'elaborazione cognitiva e porta in primo piano le cause estrinseche, impedendo risposte positive degli stakeholder nei confronti di un'impresa. Al contrario, un alto livello di coerenza tra CSR e

azienda rende più prominente la motivazione intrinseca, garantendo così le risposte positive dei consumatori, inclusa la fiducia nella pubblicità e il conseguente *word-of-mouth*. L'analisi quantitativa ha perciò dimostrato come la *Ad trust* tenda a mediare, in maniera statisticamente significativa, la relazione tra i diversi livelli di coerenza delle iniziative di CSR rispetto alle attività aziendali (*CSR fit*) e l'intenzione dei consumatori a diffondere un passaparola positivo.

Inoltre, questo studio si sforza di offrire un contributo alla letteratura attuale in quanto fornisce una diversa rappresentazione dello *storytelling* come strumento efficace di comunicazione strategica di CSR, in grado di suscitare risposte emotive e cognizione positiva da parte degli stakeholder. In effetti, si ipotizza che la relazione tra i diversi livelli di coerenza e fiducia del consumatore sia moderata dal tipo di comunicazione. In particolare, che la presenza della comunicazione di tipo *storytelling* della CSR renda positiva la relazione tra le due variabili rafforzando l'effetto sulla fiducia. Le affermazioni precedenti sono supportate non solo dalle evidenze emerse dalle precedenti ricerche sullo *storytelling* della CSR, ma anche dalla conferma dell'importanza della "tipologia di comunicazione" come moderatore, poiché è stata osservata una relazione positiva tra i due fattori, in particolare con la fiducia nell'annuncio pubblicitario (*Ad trust*). Ciò suggerisce l'opportunità di approfondire ulteriormente questo tema attraverso future ricerche.

In conclusione, i risultati di questo studio forniscono quindi indicazioni utili su come le aziende possono utilizzare strategie più efficaci per comunicare le proprie attività di CSR e su come strutturare le proprie campagne relative al tema.

In primo luogo, dimostrando che per le aziende un alto livello di coerenza tra le iniziative di RSI e il loro business può avere un impatto favorevole sulle intenzioni dei consumatori a diffondere passaparola positivo e che l'atteggiamento dei clienti nei confronti della fiducia è un importante intermediario in questo processo. Pertanto, un marchio che dimostra un alto livello di coerenza nell'attuazione delle iniziative di CSR infonde un senso di fiducia tra i clienti (una risorsa indispensabile per ogni azienda), i quali quando percepiscono un'azienda affidabile, tendono a trattarla in modo più favorevole, portando ad un aumento della loro intenzione a diffondere WOM positivo. Nel momento in cui i consumatori soddisfatti parlano positivamente di un marchio con amici, familiari e colleghi, stanno effettivamente facendo pubblicità gratuita all'azienda (*earned media*). Questo passaparola è inestimabile, poiché le persone tendono a fidarsi di raccomandazioni personali più che di qualsiasi altra forma di pubblicità tradizionale. La pubblicità guadagnata attraverso il passaparola non solo contribuisce a migliorare la reputazione del marchio, ma offre anche vantaggi economici significativi, come ad esempio la riduzione dei costi di pubblicità tradizionale, consentendo all'azienda di destinare risorse finanziarie ad altre iniziative. Inoltre, la pubblicità guadagnata crea un impatto più duraturo sui consumatori, poiché proviene da fonti ritenute affidabili, come amici o influencer di fiducia. Un altro aspetto importante da considerare è la differenza tra fedeltà al marchio (*brand loyalty*) e *advocacy* del marchio (*brand advocacy*). I

clienti fedeli sono coloro che continuano a ripetere gli acquisti di un determinato marchio, ma possono non essere particolarmente attivi nel promuoverlo o difenderlo. D'altro canto, gli *advocate* del brand sono quei clienti estremamente legati allo stesso, che lo promuovono attivamente, diventando suoi testimonial. La *brand advocacy* è particolarmente preziosa perché va oltre la semplice fedeltà al marchio. Gli *advocate* si sentono coinvolti emotivamente con l'azienda, sviluppando una relazione più profonda e diventando *Ambassador* del brand. Sono spinti a condividere le loro esperienze positive con il marchio e a consigliarlo ad altri. Questo coinvolgimento attivo crea una rete di sostenitori che contribuiscono a diffondere la reputazione del marchio in modo organico ed efficace.

L'effetto combinato di una buona reputazione del brand, una fedeltà solida e una base di clienti *advocate* porta all'aumento della *brand equity*, la quale rappresenta il valore commerciale del marchio stesso, compresi tutti gli elementi che lo compongono, come la reputazione, la fedeltà e l'*advocacy*. Un'alta *brand equity* si traduce in una posizione competitiva più forte sul mercato e può portare ad un aumento del *market share* dell'azienda. Tutti questi fattori sono interconnessi tra loro e giocano un ruolo cruciale nel successo di un'impresa. La pubblicità gratuita ottenuta attraverso il passaparola e l'*earned media* è inestimabile e contribuisce sia alla reputazione che all'economia del marchio. Gli sforzi per coltivare la fedeltà dei clienti e creare *advocate* del brand possono portare a vantaggi significativi, compreso l'aumento del *market share*.

In secondo luogo, si è sostenuto che l'utilizzo da parte di un'impresa, di una comunicazione della CSR, di tipo *storytelling*, rende positiva la relazione tra le due variabili e rafforza l'effetto sulla *ad trust*. Risulta, quindi, importante che, per ricevere atteggiamenti positivi da parte dei consumatori e trasmettere un sentimento di fiducia e di empatia, le imprese dovranno utilizzare dei messaggi narrativi coerenti, contenenti delle storie credibili, in grado di contribuire allo sviluppo di vantaggio competitivo per l'azienda.

4.2 Limitazioni e ricerche future

Naturalmente, il presente studio non è esaustivo, infatti, presenta alcune limitazioni che possono aprire la strada a ricerche future.

In primis, il campione di partecipanti all'indagine è un *sample* di convenienza, rappresentativo esclusivamente della popolazione italiana e non caratterizzato da una specifica fascia d'età. Approfondimenti futuri potrebbero confermare le ipotesi di questo studio, tenendo conto di specifici gruppi (Millennials e Gen Z) e culture diverse. Infatti, l'utilizzo della sola lingua italiana potrebbe aver limitato la generalizzabilità dei risultati ad un campione più ampio di rispondenti provenienti da contesti economici, sociali e culturali diversi. L'uso della lingua inglese potrebbe consentire di estendere la ricerca a un pubblico più vasto e considerare una maggiore diversità di contesti.

In secondo luogo, riguardo gli stimoli mostrati all'interno del sondaggio, i partecipanti sono stati esposti a degli scenari in cui sono stati presentati solo un'immagine e un testo, senza l'utilizzo di video o spot. Questa modalità potrebbe aver limitato la dinamicità degli stimoli e influenzato le risposte dei partecipanti, potandoli a un'interpretazione superficiale e circoscritta.

Inoltre, il metodo di raccolta dati utilizzato, vale a dire il sondaggio somministrato ai partecipanti, potrebbe essere integrato con approcci qualitativi, come *in-depth interviews* o *focus group* al fine di ottenere percezioni individuali più dettagliate o considerare dinamiche di gruppo nelle risposte. Per di più, essendo un sondaggio autoamministrato, potrebbe esserci il rischio che i partecipanti si affrettino a completarlo senza dedicare una riflessione sufficiente alle domande e alle risposte. Un'opzione da considerare per studi futuri potrebbe essere l'introduzione di un tempo massimo per la compilazione del sondaggio, al fine di garantire una maggiore attenzione da parte dei rispondenti.

Infine, le variabili scelte nello studio potrebbero essere oggetto di ulteriori valutazioni. Per quanto riguarda la variabile dipendente potrebbero essere utilizzate delle altre. In effetti, mentre questo studio ha focalizzato la propria analisi sulla fase finale del *customer journey*, ovvero quella dell'*advocate*, un altro invece, potrebbe analizzare più attentamente lo stadio dell'*act* o dell'*ask*, per avere ulteriori risultati sul comportamento dei consumatori, focalizzandosi, ad esempio, sulla variabile dipendente della *perceived quality*, o della *purchase intention*, la quale descrive la misura in cui i clienti sono disposti e inclini ad acquistare un prodotto o un servizio entro un certo periodo di tempo, in genere 6 o 12 mesi. Andando avanti con l'analisi del moderatore, sebbene questa ricerca si sia concentrata sulla tipologia di comunicazione (*Storytelling* vs. *Descrittiva*), studi futuri potrebbero considerare ulteriori strumenti efficaci per una comunicazione *green*. Ad esempio, potrebbe essere preso in considerazione il "*tone of voice*" del messaggio, che rappresenta l'insieme degli aspetti che determinano il modo in cui il marchio si rivolge al pubblico di riferimento. Questo aspetto riguarda più il modo in cui viene espresso un concetto piuttosto che il contenuto stesso del messaggio. Studi precedenti hanno affermato che il modo attraverso cui un messaggio viene veicolato può portare alla costruzione di relazioni con il pubblico, in particolare Oh e Ki (2019) suggeriscono che la voce umana colloquiale aumenti la percezione della presenza sociale e l'intenzione di impegnarsi in un acquisto futuro.

APPENDICE

APPENDICE 1 – Variabili sociodemografiche *Main study*

Genere

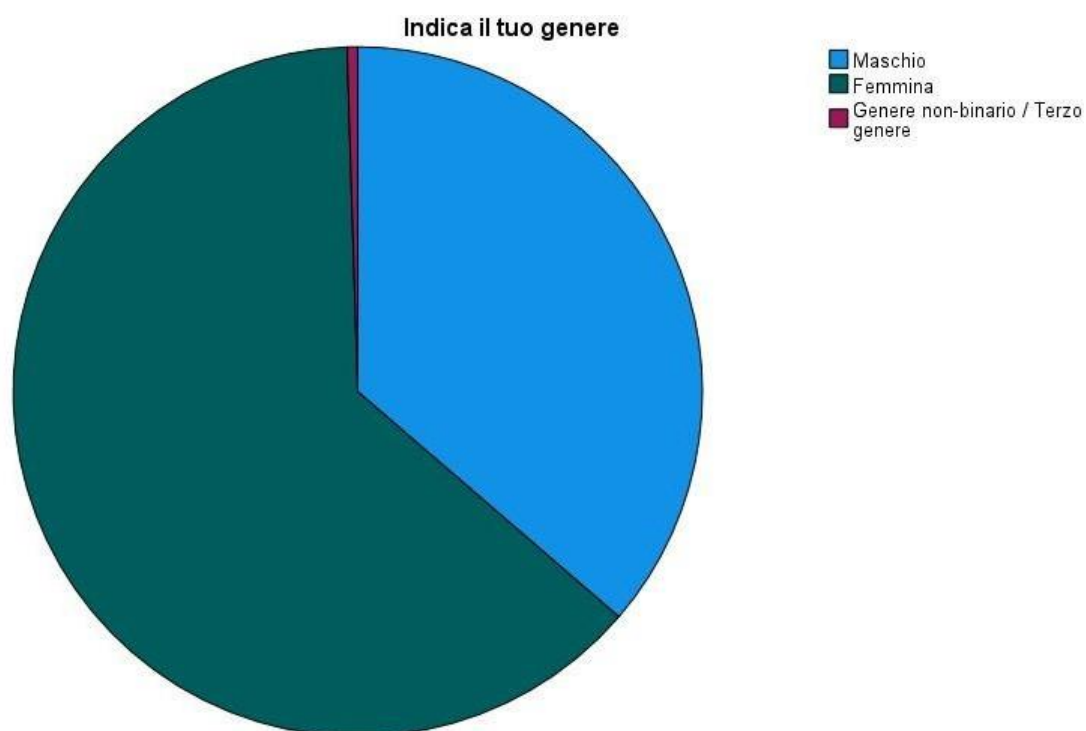
Statistiche

Indica il tuo genere

N	Valido	201
	Mancante	0
Modalità		2

Indica il tuo genere

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Maschio	73	36,3	36,3	36,3
	Femmina	127	63,2	63,2	99,5
	Genere non-binario / Terzo genere	1	,5	,5	100,0
Totale		201	100,0	100,0	



Età

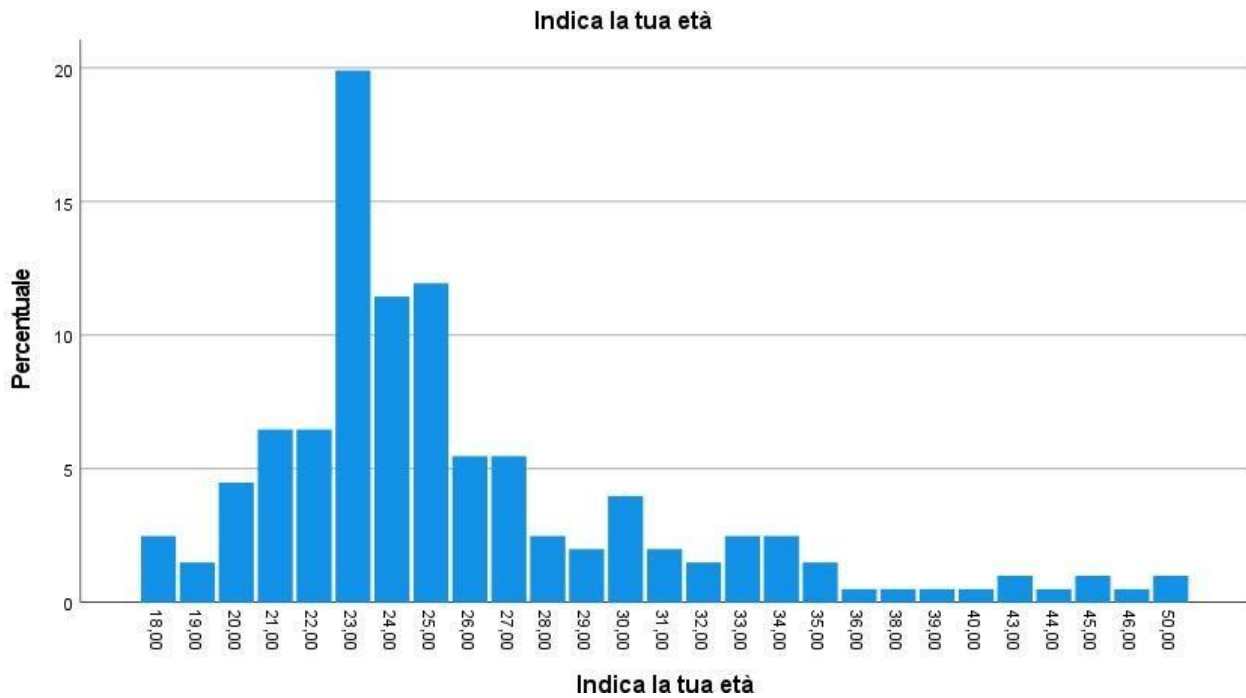
Indica la tua età

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	18,00	5	2,5	2,5	2,5
	19,00	3	1,5	1,5	4,0
	20,00	9	4,5	4,5	8,5
	21,00	13	6,5	6,5	14,9
	22,00	13	6,5	6,5	21,4
	23,00	40	19,9	19,9	41,3
	24,00	23	11,4	11,4	52,7
	25,00	24	11,9	11,9	64,7
	26,00	11	5,5	5,5	70,1
	27,00	11	5,5	5,5	75,6
	28,00	5	2,5	2,5	78,1
	29,00	4	2,0	2,0	80,1
	30,00	8	4,0	4,0	84,1
	31,00	4	2,0	2,0	86,1
	32,00	3	1,5	1,5	87,6
	33,00	5	2,5	2,5	90,0
	34,00	5	2,5	2,5	92,5
	35,00	3	1,5	1,5	94,0
	36,00	1	,5	,5	94,5
	38,00	1	,5	,5	95,0
39,00	1	,5	,5	95,5	
40,00	1	,5	,5	96,0	
43,00	2	1,0	1,0	97,0	
44,00	1	,5	,5	97,5	
45,00	2	1,0	1,0	98,5	
46,00	1	,5	,5	99,0	
50,00	2	1,0	1,0	100,0	
Totale	201	100,0	100,0		

Statistiche

Indica la tua età

N	Valido	201
	Mancante	0
Media		25,9502
Mediana		24,0000
Modalità		23,00
Deviazione std.		5,82902
Varianza		33,978
Intervallo		32,00
Minimo		18,00
Massimo		50,00



APPENDICE 2 – Struttura questionario *Main study*

Introduzione

Ciao, mi chiamo Mariantonia Langella e sono una studentessa di Marketing frequentante il corso di Analisi e Misure di Marketing dell'università LUISS Guido Carli di Roma. Sto conducendo una ricerca per la mia Tesi di laurea magistrale e ti sarei grato se potessi dedicare qualche minuto del tuo tempo a rispondere ad alcune domande. Le tue risposte a questo studio saranno utilizzate solo per fini accademici, saranno trattate in modo confidenziale e rimarranno completamente anonime. Lo studio riguarda la Corporate Social Responsibility. Solo un numero limitato di persone sarà intervistato, quindi la tua opinione è molto importante per il successo della ricerca. Ci vorranno solo 3 minuti per completare il sondaggio. Per favore rispondi il più apertamente e sinceramente possibile; non esistono risposte giuste o sbagliate. Grazie per prendere parte al progetto!

Istruzioni

Ora ti verrà mostrata un'immagine. Ti chiedo di osservarla con attenzione. Ti verranno poi poste alcune domande a tal riguardo.

Blocco randomizzato contenente gli stimoli

Scenario 1: CSR sociale-coerente / Storytelling



344,724 likes

hm H&M ha una lunga storia di sostegno all'uguaglianza di genere sul posto di lavoro. In azienda, il 50% dei manager sono donne, così come il 50% del personale dirigenziale di livello senior. Oltre a godere di orari di lavoro flessibili, Taisya, una nostra giovane madre lavoratrice, è riuscita a coronare il sogno di godersi il suo piccolo Gabriel durante la giornata grazie all'assistenza all'infanzia in loco, senza rinunciare alle sue aspirazioni professionali. ... more

[View all 25 comment](#)

6 days ago

Scenario 2: CSR sociale-coerente / Descrittivo



344,724 likes

hm H&M ha una lunga storia di sostegno all'uguaglianza di genere sul posto di lavoro. In azienda, il 50% dei manager sono donne, così come il 50% del personale dirigenziale di livello senior. Oltre a offrire orari di lavoro flessibili, l'azienda ha implementato varie politiche per combattere la disuguaglianza di genere sul posto di lavoro sentita principalmente dalle madri lavoratrici, come l'assistenza all'infanzia in loco. ... more

[View all 25 comment](#)

6 days ago

Scenario 3: CSR ambientale-incoerente / Storytelling



344,724 likes

hm H&M ha fissato l'obiettivo di diventare carbon neutral entro il 2025. Per arrivarci, stiamo provando molte cose diverse, tra cui coltivare cibo e fibre nel modo in cui la natura intendeva. Campi di cotone biologico rigenerativo in India. Infatti i nostri collaboratori, come Yamir si impegnano per ridurre ed eliminare queste emissioni al fine di mantenere la Terra vivibile in futuro. ... more

[View all 25 comment](#)

6 days ago

Scenario 4: CSR ambientale-incoerente / Descrittivo



344,724 likes

hm H&M ha fissato l'obiettivo di diventare Carbon Neutral entro il 2025. Per arrivarci, stiamo provando molte cose diverse, tra cui coltivare cibo e fibre nel modo in cui la natura intendeva. Campi di cotone biologico rigenerativo in India. Infatti ci impegniamo a compiere continui progressi per la riduzione e l'eliminazione di queste emissioni. ... more

[View all 25 comment](#)

6 days ago

Mediatore: *Ad trust*

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.

	Completamente in disaccordo	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Né d'accordo né in disaccordo	Abbastanza d'accordo	D'accordo	Completamente d'accordo
Sono disposto a fare affidamento sulle informazioni fornite dalla pubblicità quando prendo decisioni relative all'acquisto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono disposto a prendere in considerazione le informazioni fornite dalla pubblicità quando prendo decisioni relative all'acquisto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono disposto a raccomandare il bene o il servizio che ho visto nella pubblicità ai miei amici o familiari.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Variabile dipendente: *Word-of-mouth*

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.

	Completamente in disaccordo	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Né d'accordo né in disaccordo	Abbastanza d'accordo	D'accordo	Completamente d'accordo
Sono propenso a diffondere un passaparola positivo sul brand sponsorizzato nel post appena visualizzato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consiglierei il brand sponsorizzato nel post appena visualizzato ai miei amici.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se i miei amici volessero acquistare un capo d'abbigliamento, direi loro di provare il brand sponsorizzato nel post appena visualizzato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Variabili sociodemografiche

Indica la tua età

Indica il tuo genere

Maschio

Femmina

Genere non-binario / Terzo genere

Preferisco non dirlo

APPENDICE 3 - Variabili sociodemografiche *pre-test*

Genere

Statistiche

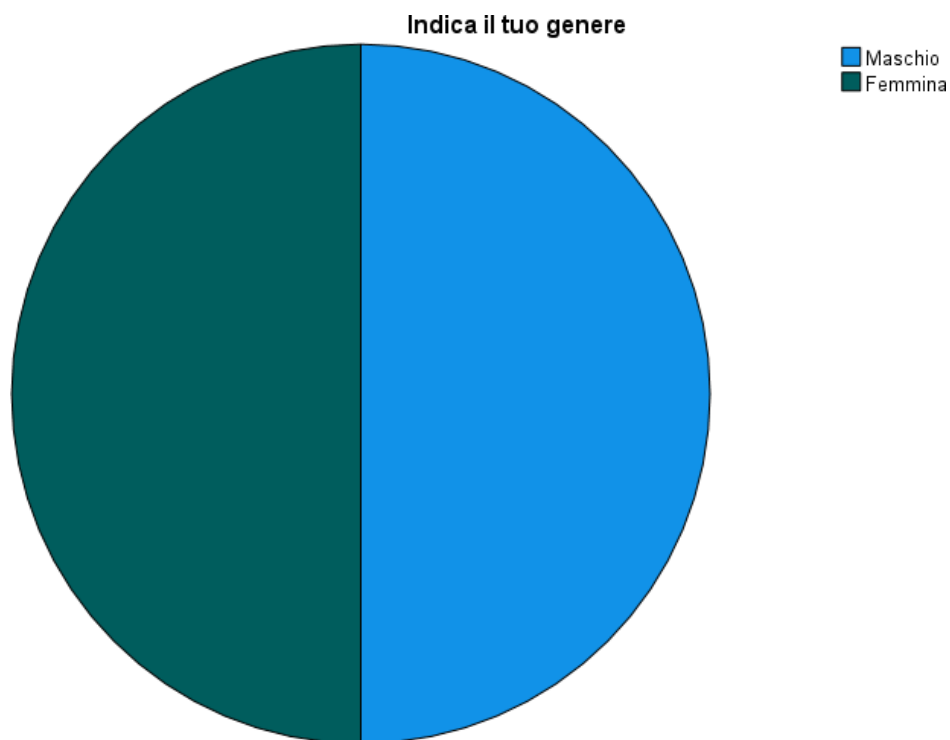
Indica il tuo genere

N	Valido	60
	Mancante	0
Modalità		1 ^a

a. Esistono più mode.
Viene visualizzato il
valore più piccolo

Indica il tuo genere

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Maschio	30	50,0	50,0	50,0
	Femmina	30	50,0	50,0	100,0
Totale		60	100,0	100,0	



Età

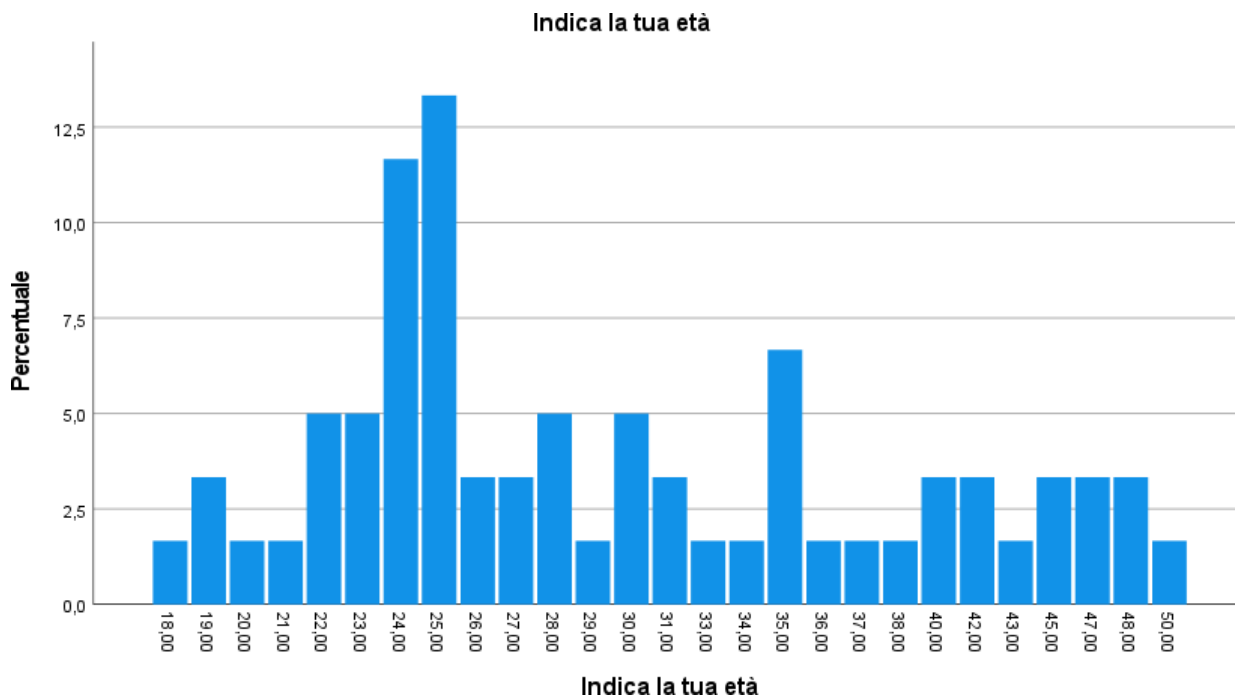
Indica la tua età

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	18,00	1	1,7	1,7	1,7
	19,00	2	3,3	3,3	5,0
	20,00	1	1,7	1,7	6,7
	21,00	1	1,7	1,7	8,3
	22,00	3	5,0	5,0	13,3
	23,00	3	5,0	5,0	18,3
	24,00	7	11,7	11,7	30,0
	25,00	8	13,3	13,3	43,3
	26,00	2	3,3	3,3	46,7
	27,00	2	3,3	3,3	50,0
	28,00	3	5,0	5,0	55,0
	29,00	1	1,7	1,7	56,7
	30,00	3	5,0	5,0	61,7
	31,00	2	3,3	3,3	65,0
	33,00	1	1,7	1,7	66,7
	34,00	1	1,7	1,7	68,3
	35,00	4	6,7	6,7	75,0
	36,00	1	1,7	1,7	76,7
	37,00	1	1,7	1,7	78,3
	38,00	1	1,7	1,7	80,0
40,00	2	3,3	3,3	83,3	
42,00	2	3,3	3,3	86,7	
43,00	1	1,7	1,7	88,3	
45,00	2	3,3	3,3	91,7	
47,00	2	3,3	3,3	95,0	
48,00	2	3,3	3,3	98,3	
50,00	1	1,7	1,7	100,0	
Totale		60	100,0	100,0	

Statistiche

Indica la tua età

N	Valido	60
	Mancante	0
Media		30,4333
Mediana		27,5000
Modalità		25,00
Deviazione std.		8,65412
Varianza		74,894
Intervallo		32,00
Minimo		18,00
Massimo		50,00



APPENDICE 4 - Struttura questionario *pre-test*

Introduzione

Ciao, mi chiamo Mariantonia Langella e sono una studentessa di Marketing frequentante il corso di Analisi e Misure di Marketing dell'università LUISS Guido Carli di Roma. Sto conducendo una ricerca per la mia Tesi di laurea magistrale e ti sarei grato se potessi dedicare qualche minuto del tuo tempo a rispondere ad alcune domande. Le tue risposte a questo studio saranno utilizzate solo per fini accademici, saranno trattate in modo confidenziale e rimarranno completamente anonime. Lo studio riguarda la Corporate Social Responsibility. Solo un numero limitato di persone sarà intervistato, quindi la tua opinione è molto importante per il successo della ricerca. Ci vorranno solo 3 minuti per completare il sondaggio. Per favore rispondi il più apertamente e sinceramente possibile; non esistono risposte giuste o sbagliate. Grazie per prendere parte al progetto!

Istruzioni

Ora ti verrà mostrata un'immagine. Ti chiedo di osservarla con attenzione. Ti verranno poi poste alcune domande a tal riguardo.

Blocco randomizzato contenente gli stimoli

Scenario 1: CSR sociale-coerente / Storytelling



344,724 likes

hm H&M ha una lunga storia di sostegno all'uguaglianza di genere sul posto di lavoro. In azienda, il 50% dei manager sono donne, così come il 50% del personale dirigenziale di livello senior. Oltre a godere di orari di lavoro flessibili, Taisya, una nostra giovane madre lavoratrice, è riuscita a coronare il sogno di godersi il suo piccolo Gabriel durante la giornata grazie all'assistenza all'infanzia in loco, senza rinunciare alle sue aspirazioni professionali. ... more

[View all 25 comment](#)

6 days ago

Scenario 2: CSR sociale-coerente / Descrittivo



344,724 likes

hm H&M ha una lunga storia di sostegno all'uguaglianza di genere sul posto di lavoro. In azienda, il 50% dei manager sono donne, così come il 50% del personale dirigenziale di livello senior. Oltre a offrire orari di lavoro flessibili, l'azienda ha implementato varie politiche per combattere la disuguaglianza di genere sul posto di lavoro sentita principalmente dalle madri lavoratrici, come l'assistenza all'infanzia in loco. ... more

[View all 25 comment](#)

6 days ago

Scenario 3: CSR ambientale-incoerente / Storytelling



344,724 likes

hm H&M ha fissato l'obiettivo di diventare carbon neutral entro il 2025. Per arrivarci, stiamo provando molte cose diverse, tra cui coltivare cibo e fibre nel modo in cui la natura intendeva. Campi di cotone biologico rigenerativo in India. Infatti i nostri collaboratori, come Yamir si impegnano per ridurre ed eliminare queste emissioni al fine di mantenere la Terra vivibile in futuro. ... more

[View all 25 comment](#)

6 days ago

Scenario 4: CSR ambientale-incoerente / Descrittivo



344,724 likes

hm H&M ha fissato l'obiettivo di diventare Carbon Neutral entro il 2025. Per arrivarci, stiamo provando molte cose diverse, tra cui coltivare cibo e fibre nel modo in cui la natura intendeva. Campi di cotone biologico rigenerativo in India. Infatti ci impegniamo a compiere continui progressi per la riduzione e l'eliminazione di queste emissioni. ... more

[View all 25 comment](#)

6 days ago

Manipulation check X

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.

	Completamente in disaccordo	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Né d'accordo né in disaccordo	Abbastanza d'accordo	D'accordo	Completamente d'accordo
L'immagine che ho appena visualizzato è coerente con il Brand raffigurato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'immagine che ho appena visualizzato è in linea con il Brand raffigurato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'immagine che ho appena visualizzato corrisponde al Brand raffigurato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Manipulation check W

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.

	Completamente in disaccordo	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Né d'accordo né in disaccordo	Abbastanza d'accordo	D'accordo	Completamente d'accordo
Leggendo il contenuto dell'annuncio ero mentalmente coinvolto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leggendo il contenuto dell'annuncio ho percepito una storia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leggendo il contenuto dell'annuncio mi sono sentito parte della storia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Variabili sociodemografiche

Indica la tua età

Indica il tuo genere

Maschio

Femmina

Genere non-binario / Terzo genere

Preferisco non dirlo

APPENDICE 5 – Output SPSS pre-test

Analisi fattoriale: Livello di coerenza

Test di KMO e Bartlett

Misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento.		,795
Test della sfericità di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	376,819
	gl	3
	Sign.	<,001

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. - L'immagine che ho appena visualizzato è coerente con il Brand raffigurato.	1,000	,987
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. - L'immagine che ho appena visualizzato è in linea con il Brand raffigurato.	1,000	,986
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. - L'immagine che ho appena visualizzato corrisponde al Brand raffigurato.	1,000	,984

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. - L'immagine che ho appena visualizzato è coerente con il Brand raffigurato.	,993
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. - L'immagine che ho appena visualizzato è in linea con il Brand raffigurato.	,993
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. - L'immagine che ho appena visualizzato corrisponde al Brand raffigurato.	,992

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

a. 1 componenti estratti.

Varianza totale spiegata

Componente	Totale	Autovalori iniziali		Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
		% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	2,957	98,555	98,555	2,957	98,555	98,555
2	,024	,802	99,357			
3	,019	,643	100,000			

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Affidabilità: Scala del livello di coerenza

Riepilogo elaborazione casi

		N	%
Casi	Valido	60	100,0
	Escluso ^a	0	,0
	Totale	60	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
,992	,993	3

Statistiche degli elementi

	Media	Deviazione std.	N
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. - L'immagine che ho appena visualizzato è coerente con il Brand raffigurato.	3,93	2,852	60
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. - L'immagine che ho appena visualizzato è in linea con il Brand raffigurato.	4,00	2,643	60
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. - L'immagine che ho appena visualizzato corrisponde al Brand raffigurato.	3,98	2,633	60

Statistiche degli elementi di riepilogo

	Media	Minimo	Massimo	Intervallo	Massimo/minimo	Varianza	N. di elementi
Medie elementi	3,972	3,933	4,000	,067	1,017	,001	3
Varianze elementi	7,349	6,932	8,131	1,199	1,173	,460	3
Covarianze tra gli elementi	7,175	6,797	7,390	,593	1,087	,086	3

Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Correlazione multipla quadratica	Alpha di Cronbach se viene eliminato l'elemento
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. - L'immagine che ho appena visualizzato è coerente con il Brand raffigurato.	7,98	27,508	,985	,970	,988
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. - L'immagine che ho appena visualizzato è in linea con il Brand raffigurato.	7,92	29,739	,984	,969	,987
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. - L'immagine che ho appena visualizzato corrisponde al Brand raffigurato.	7,93	29,894	,982	,964	,989

Analisi fattoriale: Tipo di comunicazione

Test di KMO e Bartlett

Misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento.		,753
Test della sfericità di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	322,121
	gl	3
	Sign.	<,001

Matrice dei componenti^a

Comunalità			Componente
	Iniziale	Estrazione	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. - Leggendo il contenuto dell'annuncio ero mentalmente coinvolto.	1,000	,969	,984
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. - Leggendo il contenuto dell'annuncio ho percepito una storia.	1,000	,986	,993
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. - Leggendo il contenuto dell'annuncio mi sono sentito parte della storia.	1,000	,968	,984

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

a. 1 componenti estratti.

Varianza totale spiegata

Componente	Totale	Autovalori iniziali		Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
		% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	2,922	97,407	97,407	2,922	97,407	97,407
2	,056	1,865	99,272			
3	,022	,728	100,000			

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Analisi di affidabilità: Scala del tipo di comunicazione

Riepilogo elaborazione casi

		N	%
Casi	Valido	60	100,0
	Escluso ^a	0	,0
	Totale	60	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
,986	,987	3

Statistiche degli elementi

	Media	Deviazione std.	N
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. - Leggendo il contenuto dell'annuncio ero mentalmente coinvolto.	3,93	2,564	60
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. - Leggendo il contenuto dell'annuncio ho percepito una storia.	4,12	2,464	60
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. - Leggendo il contenuto dell'annuncio mi sono sentito parte della storia.	4,05	2,411	60

Statistiche degli elementi di riepilogo

	Media	Minimo	Massimo	Intervallo	Massimo/minimo	Varianza	N. di elementi
Medie elementi	4,033	3,933	4,117	,183	1,047	,009	3
Varianze elementi	6,151	5,811	6,572	,761	1,131	,150	3
Covarianze tra gli elementi	5,906	5,757	6,127	,370	1,064	,030	3

Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Correlazione multipla quadratica	Alpha di Cronbach se viene eliminato l'elemento
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. - Leggendo il contenuto dell'annuncio ero mentalmente coinvolto.	8,17	23,395	,965	,941	,984
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. - Leggendo il contenuto dell'annuncio ho percepito una storia.	7,98	24,051	,983	,967	,970
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. - Leggendo il contenuto dell'annuncio mi sono sentito parte della storia.	8,05	24,896	,964	,940	,984

Independent T-test: Livello di coerenza

Statistiche gruppo

	IV	N	Media	Deviazione std.	Errore standard della media
MCX	1,00	30	6,6111	,41136	,07510
	,00	30	1,3333	,37139	,06781

Test campioni indipendenti

		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze		Test t per l'eguaglianza delle medie							
		F	Sign.	t	gl	Significatività		Differenza della media	Differenza errore std.	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
						P unilaterale	P bilaterale			Inferiore	Superiore
MCX	Varianze uguali presunte	,801	,375	52,160	58	<,001	<,001	5,27778	,10118	5,07523	5,48032
	Varianze uguali non presunte			52,160	57,404	<,001	<,001	5,27778	,10118	5,07519	5,48037

Independent T-test: Tipo di comunicazione

Statistiche gruppo

	MOD	N	Media	Deviazione std.	Errore standard della media
MCW	1,00	30	6,4111	,48489	,08853
	,00	30	1,6556	,49891	,09109

Test campioni indipendenti

		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze		Test t per l'eguaglianza delle medie							
		F	Sign.	t	gl	Significatività		Differenza della media	Differenza errore std.	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
						P unilaterale	P bilaterale			Inferiore	Superiore
MCW	Varianze uguali presunte	,011	,917	37,439	58	<,001	<,001	4,75556	,12702	4,50129	5,00982
	Varianze uguali non presunte			37,439	57,953	<,001	<,001	4,75556	,12702	4,50129	5,00982

APPENDICE 6 – Output SPSS Main study

Analisi fattoriale: DV word-of-mouth

Test di KMO e Bartlett

Misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento.		,789
Test della sfericità di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	937,438
	gl	3
	Sign.	<,001

Matrice dei componenti^a

Comunalità			Componente 1
	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. - Sono propenso a diffondere un passaparola positivo sul brand sponsorizzato nel post appena visualizzato.	1,000	,962	,981
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. - Consiglierei il brand sponsorizzato nel post appena visualizzato ai miei amici.	1,000	,967	,983
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. - Se i miei amici volessero acquistare un capo d'abbigliamento, direi loro di provare il brand sponsorizzato nel post appena visualizzato.	1,000	,960	,980

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

a. 1 componenti estratti.

Varianza totale spiegata

Componente	Totale	Autovalori iniziali		Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
		% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	2,889	96,294	96,294	2,889	96,294	96,294
2	,062	2,053	98,348			
3	,050	1,652	100,000			

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Affidabilità: DV *word-of-mouth*

Riepilogo elaborazione casi

		N	%
Casi	Valido	201	100,0
	Escluso ^a	0	,0
	Totale	201	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
,981	,981	3

Statistiche degli elementi

	Media	Deviazione std.	N
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. - Sono propenso a diffondere un passaparola positivo sul brand sponsorizzato nel post appena visualizzato.	4,20	1,967	201
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. - Consiglierei il brand sponsorizzato nel post appena visualizzato ai miei amici.	4,20	1,988	201
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. - Se i miei amici volessero acquistare un capo d'abbigliamento, direi loro di provare il brand sponsorizzato nel post appena visualizzato.	4,17	1,985	201

Statistiche degli elementi di riepilogo

	Media	Minimo	Massimo	Intervallo	Massimo/minimo	Varianza	N. di elementi
Medie elementi	4,189	4,169	4,199	,030	1,007	,000	3
Varianze elementi	3,921	3,870	3,950	,080	1,021	,002	3
Covarianze tra gli elementi	3,703	3,666	3,731	,065	1,018	,001	3

Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Correlazione multipla quadratica	Alpha di Cronbach se viene eliminato l'elemento
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. - Sono propenso a diffondere un passaparola positivo sul brand sponsorizzato nel post appena visualizzato.	8,37	15,354	,957	,917	,972
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. - Consiglierei il brand sponsorizzato nel post appena visualizzato ai miei amici.	8,37	15,144	,962	,926	,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. - Se i miei amici volessero acquistare un capo d'abbigliamento, direi loro di provare il brand sponsorizzato nel post appena visualizzato.	8,40	15,241	,954	,911	,974

Analisi fattoriale: MED *ad trust*

Test di KMO e Bartlett

Misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento.		,785
Test della sfericit� di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	1030,057
	gl	3
	Sign.	<,001

Matrice dei componenti^a

Comunalità			Componente 1
	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. - Sono disposto a fare affidamento sulle informazioni fornite dalla pubblicità quando prendo decisioni relative all'acquisto.	1,000	,977	,988
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. - Sono disposto a prendere in considerazione le informazioni fornite dalla pubblicità quando prendo decisioni relative all'acquisto.	1,000	,967	,983
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. - Sono disposto a raccomandare il bene o il servizio che ho visto nella pubblicità ai miei amici o familiari.	1,000	,967	,983

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

a. 1 componenti estratti.

Varianza totale spiegata

Componente	Totale	Autovalori iniziali		Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
		% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	2,911	97,024	97,024	2,911	97,024	97,024
2	,054	1,811	98,835			
3	,035	1,165	100,000			

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Affidabilità: MED *ad trust*

Riepilogo elaborazione casi

Casi		N	%
		Valido	201
	Escluso ^a	0	,0
	Totale	201	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
,985	,985	3

Statistiche degli elementi

	Media	Deviazione std.	N
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. - Sono disposto a fare affidamento sulle informazioni fornite dalla pubblicità quando prendo decisioni relative all'acquisto.	4,04	2,067	201
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. - Sono disposto a prendere in considerazione le informazioni fornite dalla pubblicità quando prendo decisioni relative all'acquisto.	4,25	2,042	201
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. - Sono disposto a raccomandare il bene o il servizio che ho visto nella pubblicità ai miei amici o familiari.	4,15	1,987	201

Statistiche degli elementi di riepilogo

	Media	Minimo	Massimo	Intervallo	Massimo/minimo	Varianza	N. di elementi
Medie elementi	4,149	4,045	4,254	,209	1,052	,011	3
Varianze elementi	4,130	3,948	4,273	,325	1,082	,028	3
Covarianze tra gli elementi	3,945	3,837	4,054	,217	1,056	,009	3

Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Correlazione multipla quadratica	Alpha di Cronbach se viene eliminato l'elemento
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. - Sono disposto a fare affidamento sulle informazioni fornite dalla pubblicità quando prendo decisioni relative all'acquisto.	8,40	15,792	,974	,948	,972
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. - Sono disposto a prendere in considerazione le informazioni fornite dalla pubblicità quando prendo decisioni relative all'acquisto.	8,19	16,107	,963	,929	,979
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. - Sono disposto a raccomandare il bene o il servizio che ho visto nella pubblicità ai miei amici o familiari.	8,30	16,550	,963	,929	,980

One – Way ANOVA: DV Word-of-mouth

Descrittive

DV

	N	Medio	Deviazione std.	Errore std.	95% di intervallo di confidenza per la media		Minimo	Massimo
					Limite inferiore	Limite superiore		
,00	96	2,5764	1,15620	,11800	2,3421	2,8107	1,00	6,00
1,00	105	5,6635	1,20140	,11724	5,4310	5,8960	1,00	7,00
Totale	201	4,1891	1,94299	,13705	3,9188	4,4593	1,00	7,00

ANOVA

DV

	Somma dei quadrati	df	Media quadratica	F	Sig.
Tra gruppi	477,933	1	477,933	343,222	<,001
Entro i gruppi	277,105	199	1,392		
Totale	755,038	200			

Process: DV Word-of-mouth

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 7
 Y : wom
 X : IV
 M : adtrust
 W : MOD

Sample
 Size: 201

OUTCOME VARIABLE:
 adtrust

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,9024	,8143	,7552	288,0281	3,0000	197,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,3810	,1241	27,2342	,0000	3,1361	3,6258
IV	1,2665	,1730	7,3201	,0000	,9253	1,6077
MOD	-1,7356	,1774	-9,7820	,0000	-2,0855	-1,3857
Int_1	3,6793	,2455	14,9896	,0000	3,1953	4,1634

Product terms key:

Int_1 : IV x MOD

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,2118	224,6866	1,0000	197,0000	,0000

Focal predict: IV (X)
 Mod var: MOD (W)

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

MOD	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0000	1,2665	,1730	7,3201	,0000	,9253	1,6077
1,0000	4,9458	,1741	28,4054	,0000	4,6024	5,2892

OUTCOME VARIABLE:
 wom

Model Summary

```

      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,9753 ,9512 ,1860 1930,2032 2,0000 198,0000 ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant ,3837 ,0752 5,1000 ,0000 ,2353 ,5321
IV ,4041 ,0964 4,1937 ,0000 ,2141 ,5941
adtrust ,8662 ,0241 35,9370 ,0000 ,8187 ,9138

```

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

```

Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
,4041 ,0964 4,1937 ,0000 ,2141 ,5941

```

Conditional indirect effects of X on Y:

```

INDIRECT EFFECT:
IV -> adtrust -> wom

      MOD      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
,0000 1,0971 ,1332 ,8440 1,3643
1,0000 4,2843 ,3328 3,5916 4,8698

```

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

```

      Index      BootSE      BootLLCI      BootULCI
MOD 3,1872 ,3156 2,5607 3,7796
---
```

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

Two-Way ANOVA: MED *ad trust*

Statistiche descrittive

Variabile dipendente: MED

IV	MOD	Medio	Deviazione std.	N
,00	,00	3,3810	,57333	49
	1,00	1,6454	1,28613	47
	Totale	2,5312	1,31441	96
1,00	,00	4,6474	,84124	52
	1,00	6,5912	,63260	53
	Totale	5,6286	1,22502	105
Totale	,00	4,0330	,96091	101
	1,00	4,2667	2,67087	100
	Totale	4,1493	2,00162	201

Test di effetti tra soggetti

Variabile dipendente: MED

Origine	Somma dei quadrati di tipo III	df	Media quadratica	F	Sig.
Modello corretto	652,531 ^a	3	217,510	288,028	<,001
Intercetta	3315,842	1	3315,842	4390,849	<,001
IV	483,716	1	483,716	640,538	<,001
MOD	,543	1	,543	,719	,397
IV * MOD	169,677	1	169,677	224,687	<,001
Errore	148,769	197	,755		
Totale	4261,778	201			
Totale corretto	801,300	200			

a. R-quadrato = ,814 (R-quadrato adattato = ,812)

Bibliografia

Aaker D., Aaker J.L. 2016. What are your signature stories? Harvard Business Review.

Altman, I., and Taylor, D.A. (1973). *Social Penetration: The Development of Interpersonal Relationships*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Alvarez, S., & Sachs, S. (2021). *Where do stakeholders come from?* Academy of Management Review.

Amatulli C. et al. (2018). "Consumers' perceptions of luxury brands' CSR initiatives: An investigation of the role of status and conspicuous consumption." Journal of Cleaner Production.

Arenas, D., Lozano, J. M., & Albareda, L. (2009). *The role of NGOs in CSR: Mutual perceptions among stakeholders*. Journal of Business Ethics.

Baker A. et al. (2022). *Diversity Washing*. Ssrn Electronic Journal, [S.L.].

Banerjee, S. B., & Bonnefous, A. M. (2011). *Stakeholder management and sustainability strategies in the French nuclear industry*. Business Strategy and the Environment.

Bansal H. S., Voyer P.A. (2000). World-of-Mouth Processes within a Services Purchase Decision Context. Journal of Service Research.

Barbier E.E., Markandya A. 2013. *A New Blueprint for a Green Economy*.

Becker-Olsen, Karen L., Cudmore B.A., Hill R.P. (2006). "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior." Journal of business research.

Bendell, B. L., & Huvaj, M. N. (2020). *Does stakeholder engagement through corporate social and environmental behaviors affect innovation?* Journal of Business Research.

Berry, L. (1999). *Discovering the soul of service*. New York, NY: The Free Press.

- Bhattacharya C.B., Sen S. (2004). *Doing Better at Doing Good: When Why and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives*. California Management Review.
- Bianchi S., Fasan M. (2017). *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*. Edizioni Ca' Foscari, pp. 93-95.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Bloom P. N., et al. (2006). "How social-cause marketing affects consumer perceptions." MIT Sloan management review.
- Blowfield, M. (2005). *Corporate social responsibility-the failing discipline and why it matters for international relations*. International Relations, 19(2), 173–191.
- Böhling, K., Murguía, D. I., & Godfrid, J. (2019). *Sustainability reporting in the mining sector: Exploring its symbolic nature*. Business & Society.
- Bologna G. 2008. *Manuale della Sostenibilità – Idee, concetti, nuove discipline capaci di futuro*.
- Bowen H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York, p.6.
- Brown, Tom J., Dacin A.P. (1997). "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses." Journal of marketing.
- Carroll A.B. (1979). *A three-dimensional model of corporate social performance*, in *Academy of Management Review*, n.4.

Carroll A.B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*, in *Business Horizons*, July-August.

Carroll A.B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, p.270.

Carroll, A. B. (2004). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*, 34, 39–48.

Carta della Terra, disponibile online su <http://www.cartadellaterra.it/index.php>

Casadesus-Masanell R., Jin Kim H., Reinhardt F., 2010. Patagonia, *Harvard Business School Working Paper*.

Castelló, I., Etter, M., & Årup Nielsen, F. (2016). *Strategies of legitimacy through social media: The networked strategy*. *Journal of Management Studies*.

Chautard, T., & Collin-Lachaud, I. (2019). *Introducing the storytelling analysis methodology in marketing: Principles, contributions and implementation*. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*.

Chua, B.; Kim, H.; Lee, S.; Han, H. (2019) *The role of brand personality, self-congruity, and sensory experience in elucidating sky lounge users' behavior*. *J. Travel. Tour. Mark.*

Chung, Angie, Lee K.B. (2022). "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.

Cornog E. (2004). *The Power and the Story: How the Crafted Presidential Narrative Has Determined Political Success from George Washington to George W. Bush*, Penguin Press HC.

- Corradini S., Tartaglione C., Joffre V., Di Giacomo M., Di Maio L. (2014). *Per una moda responsabile. La RSI nel settore tessile e abbigliamento in Italia*.
- Corvi, E. (2012). *La comunicazione integrata di marketing: teorie, strategie e politiche operative*. Milano: Egea.
- Costabile M., Giorgino F., Mazzù F. (2018). *BrandTelling*, Egea.
- Crivellaro M, Scalco F., Vecchiato G. (2012), *Sostenibilità e rischio greenwashing*. Libreriauniversitaria.it.
- Dawkins, C. E. (2015). *Agonistic pluralism and stakeholder engagement*. Business Ethics Quarterly.
- Dawkins, C. E. (2021). *An agonistic notion of political CSR: Melding activism and deliberation*. Journal of Business Ethics.
- Dawkins J. 2004. Corporate responsibility: *The communication challenge*. Journal of Communication Management.
- De Bakker, F. G. A., den Hond, F., King, B., & Weber, K. (2013). *Social movements, civil society and corporations: Taking stock and looking ahead*. Organization Studies.
- Den Hond, F., & de Bakker, F. G. A. (2007). *Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change activities*. Academy of Management Review.
- Desai, V. M. (2018). *Collaborative stakeholder engagement: An integration between theories of organizational legitimacy and learning*. Academy of Management Journal.
- Dichiarazione di Rio sull' Ambiente e lo Sviluppo, 1992.

Dobele, A. R., Westberg, K., Steel, M., & Flowers, K. (2014). *An examination of corporate social responsibility implementation and stakeholder engagement: A case study in the Australian mining industry*. Business Strategy and the Environment.

Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows; Jørgen Randers; William W. Behrens III. 1972. [*The Limits to Growth*](#).

Du S., Bhattacharya B.C., Sankar S. (2010). "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication." International journal of management reviews.

Du S., Bhattacharya B.C., Sankar S. (2007). "Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning." International journal of research in marketing.

Elkington J. (1997). *Environmental management: Readings and cases*.

Elving, W. J. (2013). *Scepticism and corporate social responsibility communications: the influence of fit and reputation*. Journal of Marketing Communications.

Freeman R.E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman Publishing Inc., Boston.

Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & da Luz Soares, G. R. (2020). *Concepts and forms of greenwashing: A systematic review*. Environmental Sciences Europe.

Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. Journal of Business Ethics.

Friedman M. (1962). *Capitalism and Freedom*, Chicago University Press, Chicago.

- Friedman M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Time Magazine.
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (2018). *What is in a name? Reputation building and corporate strategy*. Academy of Management Journal.
- Fontana A. (2009). *Raccontare con efficacia prodotti, processi e identità d'impresa*. Manuale di Storytelling. ETAS, Milano.
- Fontana A., Sassoon J., Soranzo R. (2011), *Marketing Narrativo*, Franco Angeli.
- Fordham, Anne & Robinson, Guy. (2018). *Mapping meanings of corporate social responsibility – an Australian case study*. International Journal of Corporate Social Responsibility.
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). *Is the perception of 'goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification*. Journal of Business Ethics.
- Golob, Urša, et al. (2013). "CSR communication: quo vadis?" Corporate communications: An international journal.
- Goodman, J., Korsunova, A., & Halme, M. (2017). *Our collaborative future: Activities and roles of stakeholders in sustainability-oriented innovation*. Business Strategy and the Environment.
- Halliburton, C., & Poenaru, A. (2010). *The role of trust in a consumer relationship*. White Paper. ESCP Europe Business School.

Han, H.; Hyun, S. (2018). *Role of motivations for luxury cruise traveling, satisfaction, and involvement in building traveler loyalty*. Int. J. Hosp. Manag.

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). *Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage*. Strategic Management Journal.

Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). *Stakeholder theory, value, and firm performance*. Business Ethics Quarterly.

Hartmann, P., & Apaolaza-Ibáñez, V. (2008). *Virtual nature experiences as emotional benefits in green product consumption: The moderating role of environmental attitudes*. Environment and behavior.

Hartmann, P., & Apaolaza-Ibáñez, V. (2009). *Green advertising revisited: Conditioning virtual nature experiences*. International Journal of Advertising.

Holzer, B. (2008). *Turning stakeholders into stakeholders: A political coalition perspective on the politics of stakeholder influence*. Business & Society.

Hudson, S.; Roth, M.S.; Madden, T.J.; Hudson, R. (2015). *The effects of social media on emotions, brand relationship quality, and word of mouth: An empirical study of music festival attendees*. Tour. Manag.

Hwang, Yujong, Lee K.C. (2012). "Investigating the moderating role of uncertainty avoidance cultural values on multidimensional online trust". Information & management.

Iraldo F., Bruschi I. (2015). *Economia Circolare: principi guida e casi studio*. Osservatorio sulla Green Economy.

Jalilvand, R. M., Vosta, N. L., Mahyari, K. H., & Pool, K. J. (2017). *Social responsibility influence on customer trust in hotels: Mediating effects of reputation and word-of-mouth*. Tourism Review.

Jensen M., Meckling W. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, Vol.3.

Johansen, T. R. (2008). *Employees and the operation of accountability*. Journal of Business Ethics.

Johnson, D., and Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships, Journal of Business Research.

Johnson-George, C., and Swap, W. C. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other, Journal of Personality and Social Psychology.

Kakirala, A. K., & Singh, D. P. (2020). The mediating role of social media in tourism: An eWOM approach. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*.

Kamleitner B., Thurridl C., Martin Brett A.S. 2019. *A Cinderella Story: How Past Identity Salience Boosts Demand for Repurposed Products*. Journal of Marketing.

Kanter R. Beth Moss. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Cambridge: Basic Books.

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

- Kent, M. L. (2015). *The power of storytelling in public relations*.
- Kotler, Keller, Ancarani, Constabile (2012). *Marketing Management*. Pearson.
- Lamberti, L., & Lettieri, E. (2009). CSR practices and corporate strategy: Evidence from a longitudinal case study. *Journal of Business Ethics*.
- Larzelere, R. E., and Huston, T. L. (1980). *The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationship*, *Journal of Marriage and the Family*.
- Le, T. T. H., & Vo, T. T. (2020). *How WOM contribution motivations vary by cosmetics and restaurants in Vietnam*. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*.
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: *Its evolutionary path and the road ahead*. *International Journal of Management Reviews*.
- Lee, Y.; Back, K.; Kim, J. (2009). *Family restaurant brand personality and its impact on customer's emotion, satisfaction, and brand loyalty*. *J. Hosp. Tour. Res.*
- Lee, Yoon-Joo, Haley E., Aimee Y. Mark. (2012). "The effects of corporate social responsibility orientation on the consumer's perception of advertisers' intention." *Journal of Current Issues & Research in Advertising*.
- Lewis, J. D., and Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality, *Social Forces*, 63 (4), 967-985.
- Libro Verde. "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", COM (200)366, p. 7.

Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). *Corporate social responsibility*. International Journal of Management Reviews.

Luhmann N. (2000). *La realtà dei mass media*. Angeli.

Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). *Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value*. Journal of Marketing.

Mamet Z. (2016). *Forbes 30, Forbes Under 30 summit M*. Tel Aviv.

Manetti, G., & Toccafondi, S. (2012). *The role of stakeholders in sustainability reporting assurance*. Journal of Business Ethics.

McDonough W., Braungart M. (2000). *Cradle to Cradle*.

McKee L. 1997. *Story: Substance, Structure, Style e Principles of Screenwriting*. Harper-Collins.

McKinsey & Co. (2008). *Valuing corporate social responsibility*. McKinsey Global Survey Results.

Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., Hunt, R. A., Townsend, D. M., & Lee, J. H. (2022). *Stakeholder engagement, knowledge problems and ethical challenges*. Journal of Business Ethics.

Molteni M. (2004). *Responsabilità sociale e performance d'impresa*

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing.

Netto S. Vieira de Freitas et al. (2020). *Concepts and forms of greenwashing: a systematic review*. Environmental Sciences Europe. Recife.

Noland, J., & Phillips, R. (2010). *Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management*. International Journal of Management Reviews.

Oh J., Ki E.J. 2019. “*Factors affecting social presence and word-of-mouth in corporate social responsibility communication: Tone of voice, message framing, and online medium type*”. Public Relations Review – Elsevier.

O’Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). *Managing CSR stakeholder engagement: A new conceptual framework*. Journal of Business Ethics.

Pavelin, S., & Brammer, S. J. (2006). *Corporate reputation and social performance: The importance of fit*. Journal of Management Studies.

Phillipson, J., Lowe, P., Proctor, A., & Ruto, E. (2012). *Stakeholder engagement and knowledge exchange in environmental research*. Journal of Environmental Management

Pivato S., Misani N., Tencati A. (2008). *The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food*. Business Ethics: A European Review.

Pornpratang K., D. Lockard, W. Ngamkroekjoti. (2013). "*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.

Porter M.E., Van der Linde C. 1995. *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*. Journal of economic perspectives.

Ramus, T., & Vaccaro, A. (2017). *Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift*. Journal of Business Ethics.

Ranaweera C., Prabhu J. (2003). *On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth*. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing.

Rempel, J. K., Holmes, J. G., and Zanna, M. P. (1985). *Trust in Close Relationships*, Journal of Personality and Social Psychology.

Rotter, J. B. (1971). *Generalized Expectancies for Interpersonal Trust*, American Psychologist.

Sacconi L. (1999). *Journal of business ethics*. Springer.

Sankar S., Bhattacharya C.B. (2001). "*Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility.*" Journal of marketing Research

Schema Internazionale d'Implementazione per il Decennio delle Nazioni Unite dell'Educazione per lo Sviluppo Sostenibile, (DESS) -Decennio dell'Educazione allo Sviluppo Sostenibile per il periodo 2005-2014.

Schiffman L.G., Kanuk L.L. (2007). *Consumer Behaviour*, 9th Edition, New Jersey: Prentice Hall.

- Schmuck, D., Matthes, J., & Naderer, B. (2018). *Misleading consumers with green advertising? An affect–reason–involvement account of greenwashing effects in environmental advertising*. *Journal of Advertising*.
- Sciarelli S. 2007. *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*. Giuffrè Editore.
- Scuotto, V., Garcia-Perez, A., Cillo, V., & Giacosa, E. (2020). *Do stakeholder capabilities promote sustainable business innovation in small and medium-sized enterprises? Evidence from Italy*. *Journal of Business Research*.
- Souki, G. Q., Oliveira, R. L. P. D., Isabella, G., & Silva, J. T. M. (2018). *The impact of global perceived quality on the behavior of automobile consumers*. *Revista Brasileira de Marketing*.
- Soh H., Leonard N. Reid, King K.W. (2006). *Measuring trust in advertising: development and validation of the ad trust scale*. *Journal of Advertising*.
- Su, L., Swanson, S. R., & Chen, X. (2015). *Social responsibility and reputation influence on intentions of Chinese Huitang village tourists*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Swan, J. E., Trawick, I. F. Jr., Rink, D. R., and Roberts, J. J. (1988). *Measuring Dimensions of Purchaser Trust of Industrial Salespeople*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*,
- Sweeney, J., Soutar, G., et al. (2008) *Factors influencing word of mouth effectiveness: receiver perspectives*. *European Journal of Marketing*.
- Tong, C. (2014). *The influences of corporate social responsibility on customer repurchase intentions, customer word-of-mouth intention, and customer perceived food quality of fastfood restaurants in Hong Kong and the mediating effects of corporate reputation*. *British Journal of Economics, Management & Trade*.

Tsai, M. C. (2020). *Storytelling advertising investment profits in marketing: From the perspective of consumers' purchase intention*. Mathematics.

UNITED NATION, *Millennium Development Goals*, disponibile online su www.un.org/millenniumgoals

Vlachos, P. A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. P. Avramidis, P. K. (2009). *Corporate social responsibility: Attributions, loyalty, and the mediating role of trust*. Journal of Academy of Marketing Science.

Walsh, G., Mitchell, V. W., Jackson, P. R., & Beatty, S. E. (2009). *Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective*. British Journal of Management.

Watson, R., Wilson, H. N., & Macdonald, E. K. (2020). *Business-nonprofit engagement in sustainability-oriented innovation: What works for whom and why?* Journal of Business Research.

World Commission on Environment And Development, *Our Common Future*.

World Conservation Strategy - Living Resource Conservation for a Sustainable Development, IUCN-UNEP-WWF.

World Summit on Sustainable Development (Summit di Johannesburg). 2002. *Plan of Implementation*.

Young, L., and Albaum, G. (2003). *Measurement of Trust in Salesperson-Customer Relationship in Direct Selling*. Journal of Personal Selling and Sales Management.

Sitografia

www.conecomm.com/2017-CSR-Study

[Zosia Mamet And Evan Jonigkeit: 'The Product Is Secondary to The Storytelling' \(forbes.com\)](https://www.forbes.com)

Sintesi

La Responsabilità Sociale d'impresa comunemente nota come *Corporate Social Responsibility* o CSR, è un requisito fondamentale per la *governance* aziendale, in grado di migliorare la percezione dell'azienda da parte dei diversi *stakeholders* e generare valore economico, sociale e ambientale. L'obiettivo di questa tesi è quello di analizzare il modo in cui la comunicazione di iniziative responsabili possa influenzare la fiducia dei consumatori e, di conseguenza, l'intenzione di diffondere passaparola positivo (WOM). È noto, infatti, che le imprese che si distinguono per la loro responsabilità sociale e ambientale siano in grado di attrarre e trattenere i talenti, ad attirare investimenti e a instaurare relazioni di fiducia con i clienti e la comunità. La transizione verso un modello di business sostenibile richiede un cambiamento culturale all'interno delle imprese, che parte dalla consapevolezza e dall'impegno dei dirigenti e dei dipendenti. È necessaria una visione a lungo termine che tenga conto degli interessi di tutte le parti interessate e dell'ambiente in cui operano, ma anche la collaborazione con altre organizzazioni, istituzioni e governi per promuovere l'adozione di politiche e normative sostenibili a livello globale.

La CSR è stata considerata una disciplina che esamina il rapporto tra le imprese e la società, nonché il modo in cui la società stessa è governata, oltre che un fenomeno in costante evoluzione, e sempre più rilevante. Un punto cruciale per lo sviluppo della *Corporate social responsibility*, così come intesa al giorno d'oggi, è stata la definizione fornita dalla Commissione Europea nel Libro Verde del 2001, che ha definito la CSR come "*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*". Questa definizione ha identificato due ambiti di applicazione della CSR: interno, per il quale le imprese adottano criteri di responsabilità sociale rivolti prevalentemente ai propri dipendenti, ed esterno, le cui pratiche socialmente responsabili vai rivolgono agli attori esterni (partner e comunità) e all'ambiente globale. Nel marzo 2006, la Commissione Europea ha emesso una nuova comunicazione che ha riesaminato e ottimizzato la definizione di CSR, definendola come "la responsabilità delle imprese per l'impatto che hanno sulla società". Questa definizione ha favorito un maggiore allineamento con principi promossi da organizzazioni internazionali e ha posto l'accento sul ruolo del consumatore come *stakeholder* chiave. Secondo la Commissione, la CSR va oltre il semplice rispetto delle leggi vigenti e dovrebbe favorire la crescita aziendale. La visione europea della CSR si differenzia dal modello americano per l'interconnessione tra competitività, coesione sociale e sviluppo della conoscenza, nonché per l'importante interazione tra CSR e sviluppo sostenibile. Questo ha portato a un cambiamento nel modo in cui le imprese si impegnano rispetto alle aspettative degli *stakeholder*. La CSR si è evoluta verso la sostenibilità e ha adottato il concetto della "*triple-bottom-line*" o delle "Tre P" (*Profit, Planet, People*), che richiede alle imprese di perseguire in modo integrato e contemporaneo gli obiettivi di equità sociale, qualità ambientale e prosperità economica. Questo concetto implica un approccio sistemico per misurare e riportare le prestazioni

delle imprese nei tre ambiti economico, sociale e ambientale. I principi fondamentali su cui si basa la CSR includono la responsabilità e la coerenza, l'integrità ed equità, la correttezza contrattuale, la centralità della persona, la protezione dei consumatori e dei clienti, la cittadinanza sociale e lo sviluppo sostenibile. Questi principi guidano le decisioni imprenditoriali, considerando le conseguenze dei comportamenti delle imprese su tutti i partecipanti e categorie interessate. L'azienda deve adottare una condotta onesta, equa e trasparente nella gestione dei contratti e fornire informazioni tempestive e accessibili senza costi eccessivi. La tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, il rispetto dei diritti fondamentali, la promozione dell'uguaglianza di opportunità e il sostegno alla comunità sono aspetti chiave della CSR.

In generale, l'adozione di una prospettiva di sviluppo sostenibile implica considerare le questioni chiave per il presente e il futuro delle società umane, cercando soluzioni complesse e multidimensionali per i problemi che affliggono il nostro pianeta. Esso si compone di tre dimensioni: ambientale, economica e sociale. La sostenibilità ambientale riguarda l'integrità dell'ecosistema terrestre e la qualità dell'ambiente come bene comune per migliorare la qualità della vita. Per integrare la sostenibilità ambientale nella vita quotidiana, è necessario considerare l'ambiente come capitale naturale, utilizzare in modo responsabile le risorse rinnovabili e limitare l'utilizzo delle risorse non rinnovabili a un ritmo sostenibile. È importante mantenere i servizi di supporto all'ambiente e gestire i rifiuti in modo che siano rilasciati nello stesso a ritmi assimilabili. La sostenibilità economica consiste nella capacità di generare reddito e lavoro in modo sostenibile per il sostentamento delle comunità. L'obiettivo è gestire in modo responsabile le risorse economiche, comprese quelle naturali, umane, sociali e culturali. Si tratta di controllare il consumo e la deplezione di queste risorse per garantire il benessere delle generazioni future. Infine, vi è la dimensione sociale della sostenibilità che si riferisce alla capacità di garantire il benessere umano equamente distribuito, in modo che possa crescere senza peggiorare. Questo implica l'equità sociale come principio etico, poiché le disuguaglianze nella distribuzione del reddito e nelle condizioni di vita compromettono lo sviluppo. La sostenibilità sociale include concetti come l'equità, l'*empowerment*, l'accessibilità, la partecipazione, l'identità culturale e la stabilità istituzionale; questi elementi sono fondamentali per promuovere sistemi socioeconomici democratici e partecipativi. L'integrazione di queste dimensioni conferisce significato al concetto di sostenibilità, e solo considerandole tutte e tre si può utilizzare correttamente tale termine. Il tempo e l'attenzione dedicati alla Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) possono essere considerati come voci di spesa, tuttavia, la stessa offre anche numerosi vantaggi alle imprese, come maggiore competitività, reputazione, coinvolgimento degli *stakeholder*, motivazione del personale, condizioni di lavoro migliorate, accesso al credito e riduzione del rischio d'impresa. Nell'ambito della gestione aziendale essa è strettamente correlata al *Corporate Branding*. Quest'ultimo rappresenta il processo strategico per comunicare l'identità aziendale, creare reputazione e vantaggio

competitivo. Integrando approcci di marketing e strategia, il *branding* gestisce l'identità aziendale, la percezione pubblica e anche la CSR, contribuendo a costruire una buona reputazione attraverso la comunicazione dell'identità aziendale, la coerenza e l'attuazione della CSR. Il coinvolgimento degli *stakeholder* è un processo essenziale per le organizzazioni al fine di coinvolgere tutte le parti interessate nell'attività aziendale. La letteratura ha evidenziato l'importanza dello *stakeholder engagement* in diverse aree organizzative, come la creazione di valore, la pianificazione strategica, l'innovazione, l'apprendimento e la creazione di conoscenza, la contabilità e il reporting, nonché la Responsabilità Sociale d'Impresa e la sostenibilità. È emerso che consultare gli stakeholder è fondamentale per comprendere le loro aspettative e necessità. Ovviamente, è importante mantenere un equilibrio tra le visite agli *stakeholder* e gli eventi di sensibilizzazione interni all'azienda. La comunicazione chiara e personalizzata per ciascuno *stakeholder*, insieme alla pianificazione di un sistema di comunicazione periodica e al reporting, sono elementi essenziali per il successo dello *stakeholder engagement*. Inoltre, è emerso che le considerazioni legate alla Responsabilità Sociale delle Imprese influenzano le decisioni di acquisto dei consumatori, i quali preferiscono aziende che sostengono cause condivise e considerano la responsabilità sociale come un fattore determinante nella scelta di un prodotto. Le aziende sono chiamate ad assumere un ruolo attivo nel promuovere il cambiamento sociale e ambientale, e i consumatori si aspettano che esprimano la propria opinione su questioni rilevanti. Le scelte di consumo dei consumatori sono sempre più basate sui valori personali e sono viste come un modo per contribuire attivamente a cause sostenibili. Come descritto precedentemente, il comportamento socialmente responsabile delle aziende può contribuire a rafforzare il valore del brand attraverso la costruzione di una relazione solida e duratura con gli stakeholder, basata sulla fiducia e la fedeltà al marchio. La sensibilità verso i temi ambientali e sociali è cresciuta negli ultimi anni, e la *Corporate Social Responsibility* (CSR) gioca un ruolo fondamentale nella reputazione aziendale. Le imprese devono continuamente migliorare il loro impegno sociale, innovando le pratiche commerciali verso la sostenibilità e dimostrando il loro impegno verso le politiche di RSI. È essenziale una strategia di comunicazione della CSR che trasmetta non solo la rendicontazione sociale, ma anche la coerenza con i valori dell'azienda. A tal proposito, il *brand storytelling* sta diventando sempre più importante nella strategia di marketing. Le aziende assumono sempre di più il ruolo di *media company* e adottano comportamenti da *storyteller*. La storia di un marchio e la sua narrazione possono generare un messaggio strategico di valore, migliorando la percezione del brand e creando connessioni emozionali con l'*audience*. La comunicazione della CSR si compone di tre fasi: la mappatura degli individui a cui comunicare l'impegno sociale, la definizione del messaggio da trasmettere e la scelta degli strumenti e delle modalità di trasmissione. L'efficacia della comunicazione, poi, dipende dalla chiarezza, dall'accuratezza e dalla rilevanza del messaggio trasmesso. È importante evitare fenomeni come il *greenwashing* e il *diversity washing*, che sono pratiche di comunicazione fuorvianti. Il *greenwashing* si riferisce alla creazione di

un'immagine ambientalmente virtuosa, mentre il *diversity washing* riguarda la sovrastima dell'impegno per la diversità e l'inclusione. Una comunicazione ambientale e sociale efficace deve essere chiara, veritiera, accurata e pertinente per evitare di compromettere l'autenticità delle pratiche di RSI e la credibilità dell'impresa.

La presente tesi si propone di contribuire alla ricerca nel campo della *Corporate Social Responsibility* (CSR) e della sua comunicazione verso gli stakeholder aziendali, affrontando una lacuna significativa. L'obiettivo principale è esaminare le percezioni dei consumatori e la loro intenzione di diffondere un passaparola positivo riguardo all'utilizzo di pratiche di responsabilità sociale da parte delle aziende e alla loro coerenza con quanto affermato da tali aziende. Inoltre, si mira a comprendere l'influenza di una comunicazione basata sullo *storytelling* sulla fiducia nel messaggio pubblicitario (Ad trust) e, di conseguenza, sull'intenzione dei consumatori di diffondere un passaparola positivo. Partendo dal presupposto che l'adozione di pratiche non socialmente responsabili non sia più un percorso accettabile per le aziende, questo studio considera come oggetto di indagine il livello di coerenza tra CSR e azienda. Nel contesto sostenibile, nessuna ricerca precedente ha esaminato le reazioni dei consumatori in relazione al livello di coerenza della CSR adottato dalle aziende, in particolare: alto livello di coerenza della CSR con l'azienda e basso livello di coerenza della CSR con l'azienda. Si analizzerà l'intenzione dei consumatori di diffondere un passaparola positivo come reazione a tali livelli di coerenza. Si presume che un alto livello di coerenza aumenti la fiducia dei consumatori nel messaggio pubblicitario rispetto a un basso livello di coerenza, in linea con ricerche precedenti che hanno evidenziato il ruolo fondamentale della fiducia dei consumatori nella valutazione della CSR. Successivamente, si valuterà come la fiducia instaurata grazie a un alto livello di coerenza tra CSR e azienda possa influenzare l'intenzione dei consumatori di diffondere un passaparola positivo. Questo è supportato da ricerche che hanno dimostrato che la CSR influenza la fiducia dei clienti, sia direttamente che indirettamente attraverso la co-creazione di valore, generando a sua volta il passaparola, che si verifica quando l'interesse dei consumatori per il prodotto o il servizio di un'azienda si riflette nelle loro conversazioni quotidiane. Infine, si considera lo *storytelling* come un elemento di moderazione, valutato come una soluzione aggiuntiva per attirare l'attenzione dei consumatori verso prodotti più sostenibili. Ricerche precedenti hanno sostenuto la potente capacità dello *storytelling* di coinvolgere i consumatori e di creare una relazione con loro che supporta la fiducia e migliora la percezione verso concetti come la sostenibilità (Chautard & Collin-Lachaud, 2019). La prima ipotesi afferma che l'esistenza di un alto livello di coerenza tra le attività di *Corporate Social Responsibility* (CSR) e l'azienda influenza positivamente l'intenzione dei consumatori di diffondere un passaparola positivo rispetto a un basso livello di coerenza tra le due. La CSR comprende le iniziative e le azioni intraprese da un'azienda per migliorare l'impatto sociale, ambientale ed economico delle sue attività. Il passaparola, o word-of-mouth (WOM), è una forma di comunicazione informale tra individui in cui vengono condivise esperienze e opinioni

sui prodotti, marchi o servizi di un'azienda. Studi precedenti hanno dimostrato che un passaparola positivo può influenzare l'atteggiamento e il comportamento dei consumatori, contribuendo a risultati positivi come l'intenzione di acquisto, la fedeltà al brand e la fidelizzazione. La fiducia dei clienti è un elemento chiave per stabilire e mantenere una relazione a lungo termine con l'azienda, e la CSR può influenzare positivamente tale fiducia. Inoltre, è stato osservato che l'adozione di pratiche di CSR può migliorare la reputazione aziendale, stimolare un WOM positivo e ridurre il rischio di passaparola negativo. Tuttavia, affinché il passaparola positivo si verifichi, è fondamentale garantire una coerenza tangibile tra le attività dell'azienda e le pratiche di CSR. Questo concetto, noto come "*CSR fit*", si riferisce alla percezione di rilevanza tra le caratteristiche specifiche dell'azienda e le iniziative di CSR intraprese. Si è deciso di analizzare un brand fast fashion, spesso al centro dell'attenzione a causa dell'impatto ambientale dell'industria. Pertanto, l'ipotesi **H1** sostiene che: comunicare un'iniziativa sostenibile coerente (e.g. sociale vs. ambientale) influenza positivamente l'intenzione dei consumatori di diffondere un passaparola positivo. In altre parole, se le attività di CSR sono percepite come congruenti con l'immagine e le caratteristiche dell'azienda, i consumatori sono più propensi a condividere esperienze positive e raccomandazioni con altri. Al contrario, se esiste una discrepanza significativa tra le attività di CSR e l'azienda, l'intenzione di diffondere un passaparola positivo può essere ridotta. Il livello di coerenza tra la Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) di un'azienda è un fattore determinante per guadagnare la fiducia dei clienti. Quando un'azienda è percepita come coerente nei valori, nelle pratiche e negli obiettivi aziendali, i consumatori sviluppano un atteggiamento positivo nei suoi confronti, aumentando così la propensione a diffondere WOM (*Word-of-Mouth*) positivo. La CSR riflette anche gli scambi sociali tra l'azienda e i suoi clienti, con la fiducia dei consumatori che gioca un ruolo chiave nella costruzione di relazioni a lungo termine. La fiducia dipende anche dalla reputazione aziendale, che è la percezione degli stakeholder sul comportamento dell'azienda sul mercato. Inoltre, l'*Ad trust*, ossia la fiducia nella pubblicità, è un elemento importante nel contesto attuale della comunicazione aziendale. La fiducia nella pubblicità si basa su valutazioni cognitive ed emotive, influenzando la propensione dei consumatori ad agire in base alle informazioni pubblicitarie. Un basso livello di coerenza tra CSR e azienda può portare a una maggiore elaborazione cognitiva e a una predominanza delle motivazioni estrinseche, riducendo le risposte positive degli *stakeholder* alle attività di CSR dell'azienda. Al contrario, un alto livello di coerenza favorisce le motivazioni intrinseche, aumentando la fiducia nella pubblicità e le reazioni positive dei consumatori, come l'intenzione di diffondere WOM positivo. In base a ciò, si formula l'ipotesi **H2**, secondo la quale l'*Ad trust* media la relazione tra il livello di coerenza tra CSR e azienda e l'intenzione di diffondere WOM positivo. Un alto livello di coerenza tra CSR e azienda avrà un effetto positivo sull'*Ad trust* e, di conseguenza, sull'atteggiamento dei consumatori nei confronti dell'azienda, generando reazioni positive come un aumento dell'intenzione di acquisto e della diffusione di WOM positivo. Al contrario, un livello basso di coerenza può

generare scetticismo e reazioni negative da parte dei consumatori. In base alla letteratura, la fiducia del cliente è un fattore cruciale che influenza il suo comportamento a lungo termine e il passaparola positivo. Le aziende cercano di aumentare la fiducia dei clienti poiché ciò porta benefici finanziari e il WOM positivo. La fiducia, sia a livello specifico (*Ad trust*) che generale, ha dimostrato di avere un impatto positivo sul comportamento dei consumatori. L'*Ad trust* riduce l'incertezza che caratterizza la società moderna complessa e fa sì che WOM si verifichi con i consumatori che parlano positivamente di un prodotto o servizio oltre le loro aspettative. L'importanza del passaparola è aumentata con l'avvento dei *social network* e dei media generati dai consumatori. Le attività di CSR stimolano l'*Ad trust* dei consumatori e l'intenzione di acquistare e diffondere il passaparola positivo, e siccome questo si basa sulla fiducia, le aziende devono mantenere le promesse per generarla e creare un buzz duraturo attorno al loro marchio. In base a ciò, viene proposta l'ipotesi **H3**, secondo la quale l'*Ad Trust* media la relazione tra il livello di coerenza tra CSR e azienda e l'intenzione di diffondere un WOM positivo. In particolare, un alto livello di *Ad Trust* ha un effetto positivo sull'intenzione di diffondere un WOM positivo. In questo contesto, lo *storytelling*, noto anche come persuasione narrativa, è uno strumento potente per coinvolgere il pubblico e costruire fiducia. Gli esperti di relazioni pubbliche concordano sul fatto che lo *storytelling* autentico sia efficace nel diffondere la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) attraverso storie vere. La comunicazione aziendale e le scelte strategiche sono diventate un processo circolare anziché lineare, e i responsabili della stessa possono contribuire fornendo comunicazione riflessiva, ascoltando le parti interessate e traducendo le loro esigenze in direttive utili. In tutto ciò, i *social media* stanno cambiando il volto della comunicazione e della CSR come strumento per l'azione sostenibile. Lo *storytelling* viene utilizzato per pubblicità, condivisione e promozione della partecipazione e dell'identificazione, in quanto è più memorabile e condivisibile tramite i *social media* rispetto alla comunicazione pubblicitaria tradizionale ed è vicino ai valori del consumatore. Ci sono regole trasparenti per raggiungere questi obiettivi, come l'uso di parole semplici e la comunicazione di un brand unico e originale, mantenendo al contempo legami con il settore di riferimento. Gli *stakeholder* vogliono vedere che le aziende si interessino a questioni ambientali e sociali rilevanti per il loro settore. Prodotti con una storia unica e innovativa generano una maggiore domanda, poiché infondono ai consumatori la sensazione di sentirsi speciali. Ricerche precedenti dimostrano che lo *storytelling* è più coinvolgente rispetto alla comunicazione descrittiva e crea una relazione con i consumatori che supporta l'*Ad trust* e migliora la percezione della sostenibilità. La creazione di un legame emotivo attraverso lo *storytelling* è fondamentale per comunicare la CSR e ridurre le critiche e lo scetticismo, in quanto le storie offrono un potenziale di ispirazione e visione che può influenzare sia i membri interni dell'azienda che le parti esterne coinvolte. L'ultima ipotesi proposta in questo studio, l'**H4**, suggerisce che il tipo di comunicazione, in particolare uno *storytelling* rispetto a un messaggio descrittivo, modera la relazione tra il livello di coerenza della CSR con l'azienda e l'*Ad trust*. Un messaggio di *storytelling* rafforzerà la relazione tra un messaggio

coerente e l'Ad trust, mentre un messaggio descrittivo potrebbe indebolirla. Per testare le ipotesi è stato condotto uno studio sperimentale rappresentato da un disegno di ricerca conclusivo causale *Between-Subjects* 2X2, con l'obiettivo di raccogliere dati tramite un questionario online utilizzando la piattaforma Qualtrics XM. La selezione dei partecipanti è stata effettuata utilizzando un metodo di campionamento non probabilistico di convenienza, che ha consentito di raggiungere rapidamente e facilmente individui nella popolazione target. Sono stati inclusi rispondenti di diverse età e di entrambi i sessi, poiché non si prevedeva che le variabili demografiche influenzassero in modo significativo i risultati dell'esperimento. Il questionario è stato distribuito a 205 individui, di cui 201 hanno completato tutte le domande in modo esaustivo. Le risposte incomplete sono state eliminate durante la fase di pulizia dei dati. I partecipanti sono stati contattati attraverso un link anonimo generato da Qualtrics XM e diffuso principalmente tramite applicazioni di messaggistica istantanea e social media come WhatsApp, Facebook e Instagram. La maggior parte dei partecipanti erano studenti universitari e neolaureati localizzati in diverse città d'Italia. Il questionario era composto da 8 domande, di cui 6 specifiche e 2 demografiche. Sono stati utilizzati 4 stimoli visivi diversi per manipolare la variabile indipendente e il moderatore. I dati sono stati raccolti attraverso il questionario e sono stati valutati utilizzando una scala Likert a 7 punti. Prima di condurre lo studio principale, è stato effettuato un *pre-test* per convalidare gli stimoli visivi utilizzati nel questionario, riguardanti la variabile indipendente (Livello di coerenza tra CSR e azienda) e il moderatore (Tipo di comunicazione), fornendo risultati positivi. I dati raccolti per il *main test* sono stati poi analizzati mediante l'utilizzo del software statistico SPSS. Inizialmente è stata condotta un'analisi fattoriale per esaminare e convalidare gli item delle scale utilizzate nel modello concettuale. L'analisi dei componenti principali è stata utilizzata come metodo di estrazione, con l'applicazione della tecnica di rotazione Varimax. Sono state considerate diverse indicazioni per decidere il numero di fattori da estrarre, tra cui la regola di Kaiser che richiede autovalori superiori a 1 e una varianza cumulativa superiore al 60%. L'analisi ha confermato la validità delle scale utilizzate. Successivamente, è stato eseguito un test di *reliability* (Cronbach's alpha) per valutare il livello di affidabilità delle scale. Entrambe le scale hanno ottenuto valori di α superiori al 60%, confermando la loro affidabilità. È stato eseguito anche il test di KMO per valutare l'adeguatezza del campionamento, che ha restituito valori superiori a 0,7 per entrambe le scale, indicando un livello adeguato di adeguatezza del campione. Il test di sfericità di Bartlett è stato statisticamente significativo per entrambe le scale. Successivamente, sono state esaminate le ipotesi principali del modello di ricerca. Dopo aver condotto sia le analisi fattoriali che i test di affidabilità, sono state esaminate le ipotesi principali del modello concettuale di ricerca in modo tale da poterne confermare o rigettare la significatività statistica e, quindi, il relativo successo. Per verificare la significatività dell'ipotesi diretta H1 è stato condotto un confronto tra medie applicando come analisi una *One-Way ANOVA* per testare l'effetto della variabile indipendente (Tipo di iniziativa CSR: sociale-coerente vs. ambientale-incoerente) nei confronti della variabile dipendente

(*Word-of-mouth*). Nello specifico, la variabile indipendente ha una natura categorica nominale ed è distinta in due condizioni differenti codificate con 0 (Tipo di iniziativa CSR ambientale-incoerente) e con 1 (Tipo di iniziativa CSR sociale-coerente), mentre la variabile dipendente (*Word-of-mouth*) ha natura metrica continua. Dopo aver effettuato l'ANOVA, osservando la tabella delle statistiche descrittive è stato possibile notare come il gruppo dei rispondenti sottoposto allo scenario codificato con 0 (Tipo di iniziativa CSR ambientale-incoerente; 96 individui) ha fatto riscontrare una media pari a 2,5764 mentre i soggetti esposti alla condizione visiva etichettata con 1 (Tipo di iniziativa CSR sociale-coerente; 105 individui) hanno fatto registrare un valore medio di 5,6635. Inoltre, considerando la tabella di ANOVA, è emerso un *p-value* relativo al F-test minore di 0,001 ($p\text{-value} < \alpha = 0,05$), il quale è risultato statisticamente significativo. Pertanto, è stato possibile costatare una differenza statisticamente significativa tra le medie dei gruppi, confermando l'effetto della X nei confronti della Y. Quindi, l'ipotesi diretta H1 (*main effect*) è risultata dimostrata. Per verificare la significatività dell'ipotesi indiretta (H2-H3) è stata condotta un'analisi di regressione attraverso l'applicazione del modello 7 di Process Macro-versione 3.4 sviluppata da Andrew F. Hayes per testare l'effetto di mediazione della fiducia nel messaggio (*Ad Trust*) e l'effetto di moderazione del tipo di comunicazione adoperata (i.e. storytelling vs. testo descrittivo). Per verificare il successo dell'effetto della mediazione moderata è stato necessario distinguere l'analisi di diversi effetti: un primo effetto tra la variabile indipendente e il mediatore (H2), l'effetto diretto del moderatore sulla variabile di mediazione e l'effetto di interazione tra variabile indipendente e moderatore (H4), ed infine l'effetto tra il mediatore e la variabile dipendente (H3). Nello specifico, per dimostrare la significatività statistica delle ipotesi è stato adottato un intervallo di confidenza pari al 95% con un valore di riferimento alpha pari al 5%. Inoltre, è stato necessario accertarsi che gli estremi del range di confidenza (LLCI = *Lower Level of Confidence Interval*; ULCI = *Upper Level of Confidence Interval*) per ogni ipotesi rispettassero la concordanza di segno (entrambi positivi o entrambi negativi) affinché non vi fosse passato lo 0 all'interno. Infine, per valutare segno e magnitudine di ogni effetto sono stati esaminati i coefficienti β dell'analisi di regressione di entrambe le relazioni tra le variabili. Per quanto riguarda la prima parte dell'effetto indiretto (H2), considerando l'Ad trust come variabile indipendente è stato possibile osservare un coefficiente di regressione β positivo pari a 1,2665 e un *p-value* < 0.0001 . Pertanto, questa sezione dell'effetto indiretto è risultato statisticamente significativa, confermando l'ipotesi H2. Inoltre, anche l'interazione tra variabile di moderazione (storytelling vs. testo descrittivo) e la variabile indipendente (CSR sociale-coerente vs. CSR ambientale-incoerente) è risultata statisticamente significativa ($\beta=3.679$, $p<.0001$). Infine, per quanto riguarda la seconda parte dell'effetto indiretto, attraverso l'osservazione dell'output di SPSS è stato possibile notare un *p-value* < 0.0001 , un intervallo di confidenza favorevole (CI = .8187|.9138) e un coefficiente di regressione β positivo pari a .8662. Pertanto, questa sezione dell'effetto indiretto è risultato

statisticamente significativa, confermando l'ipotesi H3. L'indice di mediazione moderata è pari a 3.1872 (CCI= 2.567, 3.7706) confermando la significatività del modello studiato.

In conclusione, tutte le ipotesi del modello di ricerca sono state confermate, evidenziando l'importanza del livello di coerenza tra CSR e azienda, la fiducia nel mediatore "*Ad Trust*" e il ruolo moderatore della tipologia di comunicazione nella generazione del passaparola positivo.

Con l'obiettivo di colmare lacune della letteratura, questa ricerca dimostra l'importanza delle iniziative di *Corporate Social Responsibility* (CSR) per le imprese e come la diffusione di tali progetti influenzi il comportamento dei consumatori. È emerso che un alto livello di coerenza tra le iniziative di CSR e le attività aziendali ha un impatto favorevole sull'intenzione dei consumatori di diffondere un passaparola positivo e che la fiducia nella pubblicità (*Ad trust*) svolge un ruolo chiave come mediatore in questa relazione. Inoltre, è stato evidenziato il ruolo dello *storytelling* come strumento efficace nella comunicazione strategica della CSR. Si ipotizza che il tipo di comunicazione, in particolare lo *storytelling*, modifichi la relazione tra coerenza delle iniziative di CSR e fiducia del consumatore. L'utilizzo di *storytelling* coerenti e credibili può rafforzare l'effetto sulla fiducia e contribuire allo sviluppo di un vantaggio competitivo per l'azienda. I risultati indicano che un'azienda che dimostra coerenza nelle iniziative di CSR instilla fiducia nei consumatori, aumentando l'intenzione di diffondere *word of mouth* positivo. Questo passaparola gratuito è prezioso poiché proviene da fonti considerate affidabili, come amici o *influencer* di fiducia, e contribuisce a migliorare la reputazione del marchio. Inoltre, una buona reputazione del brand, una fedeltà solida e una base di clienti *advocate* portano ad un aumento della *brand equity* e della posizione competitiva sul mercato. L'utilizzo di una comunicazione di CSR basata sullo *storytelling* coerente e credibile contribuisce a trasmettere un senso di fiducia ed empatia verso i consumatori, fornendo un vantaggio competitivo per l'azienda. In conclusione, questa ricerca fornisce indicazioni utili su come le aziende possono comunicare in modo efficace le loro attività di CSR e strutturare campagne mirate. La coerenza tra le iniziative di CSR e le attività aziendali, insieme all'utilizzo di *storytelling*, può influenzare positivamente l'intenzione dei consumatori di diffondere passaparola positivo e contribuire al successo dell'azienda. Tuttavia, il presente studio presenta alcune limitazioni che possono aprire la strada a ricerche future. Innanzitutto, il campione di partecipanti è stato selezionato in modo non rappresentativo e limitato alla popolazione italiana, senza specifiche caratteristiche di età. Ricerche future potrebbero confermare le ipotesi di questo studio considerando gruppi specifici (come i Millennials e la Generazione Z) e diverse culture. Inoltre, l'uso esclusivo della lingua italiana potrebbe limitare la generalizzabilità dei risultati ad un campione più ampio proveniente da contesti socioeconomici e culturali diversi. L'inclusione della lingua inglese potrebbe consentire di estendere la ricerca a un pubblico più vasto e considerare una maggiore diversità di contesti. In secondo luogo, gli stimoli presentati nel sondaggio si sono limitati a immagini e testi, senza

l'uso di video o spot pubblicitari. Questa modalità potrebbe aver limitato la dinamicità degli stimoli e influenzato le risposte dei partecipanti, spingendoli verso interpretazioni superficiali e circoscritte. Inoltre, il metodo di raccolta dati utilizzato, ovvero il sondaggio somministrato ai partecipanti, potrebbe essere integrato con approcci qualitativi come interviste approfondite o *focus group*, al fine di ottenere percezioni individuali più dettagliate o considerare dinamiche di gruppo nelle risposte. Inoltre, essendo un sondaggio autoamministrato, esiste il rischio che i partecipanti lo completino in modo frettoloso senza dedicare una riflessione sufficiente alle domande e alle risposte. Una possibile opzione per ricerche future potrebbe essere l'introduzione di un tempo massimo per la compilazione del sondaggio al fine di garantire maggiore attenzione da parte dei partecipanti. Infine, le variabili scelte nello studio potrebbero essere soggette a ulteriori valutazioni. Ad esempio, potrebbe essere considerato l'utilizzo di variabili dipendenti diverse. Mentre questa ricerca si è concentrata sulla fase finale del *customer journey*, cioè l'*advocate*, ricerche future potrebbero analizzare più approfonditamente le fasi dell'*act* o dell'*ask* per ottenere ulteriori risultati sul comportamento dei consumatori, focalizzandosi ad esempio sulla *perceived quality* o sulla *purchase intention*. Per quanto riguarda il moderatore, sebbene questa ricerca abbia esaminato la tipologia di comunicazione (*storytelling* vs. descrittiva), studi futuri potrebbero considerare altri strumenti efficaci per la comunicazione *green*, come ad esempio il "*tone of voice*" del messaggio. Questo aspetto riguarda il modo in cui il marchio si rivolge al pubblico, influenzando la costruzione di relazioni e l'intenzione di acquistare in futuro.

In conclusione, ulteriori ricerche potrebbero approfondire questi aspetti e fornire una prospettiva più completa sulle relazioni tra CSR, comunicazione e comportamento dei consumatori.