



Corso di laurea in Marketing

Cattedra Content Marketing and Brand Storytelling

La Brand Loyalty delle nuove generazioni e l'attivismo di marca.

Prof. Francesco Giorgino

RELATORE

Prof. Luigi Monsurrò

CORRELATORE

785851

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

INDICE

Introduzione

Capitolo 1: *Le origini del Brand Activism: Corporate Social Responsibility*

1.1 Origini ed evoluzione della Corporate Social Responsibility

- 1.1.1 La CSR nel XX secolo: dalla filantropia volontaria all'approccio strategico
- 1.1.2 Il passaggio alla sostenibilità integrata nel XXI secolo
- 1.1.3 L'impatto della globalizzazione sulla CSR

1.2 L'importanza della CSR nel panorama aziendale globale

- 1.2.1 La CSR come leva strategica per la competitività aziendale
- 1.2.2 L'evoluzione della CSR tra regolamentazione e innovazione

1.3 I Principi Fondamentali della CSR

- 1.3.1 Le dimensioni economica, sociale e ambientale della sostenibilità
- 1.3.2 Il coinvolgimento degli stakeholder come elemento centrale
- 1.3.3 La CSR come strumento per creare valore condiviso

1.4 Dalla CSR al Brand Activism

- 1.4.1 Due Approcci a confronto tra responsabilità e presa di posizione

Capitolo 2: *Il Fenomeno del Brand Activism*

2.1 Definizione e significato del Brand Activism

2.2 La rilevanza del fenomeno del Brand Activism nel contesto attuale

- 2.2.1 Il ruolo dei Movimenti Sociali e Culturali

2.3 Dimensioni e Tipologie di Brand Activism

- 2.3.1 Attivismo sociale, ambientale, politico ed economico
- 2.3.2 From purpose to action
- 2.3.3 Attivismo della marca: regressivo vs progressivo
- 2.3.4 Autenticità e woke-washing
- 2.3.5 Critiche comuni: il rischio di opportunismo e greenwashing

2.4 Importanza delle PMI nel contesto economico italiano

- 2.4.1 Differenze tra PMI e grandi imprese nell'approccio all'attivismo
- 2.4.2 Esempi di PMI italiane che hanno adottato il Brand Activism

Capitolo 3: *Autenticità percepita e Brand Loyalty: una prospettiva teorica nelle nuove generazioni*

3.1 Definizione di autenticità percepita nel contesto del Brand Activism

3.1.1 Autenticità e Coerenza: il ruolo della percezione pubblica

3.1.2 I fattori che influenzano l'autenticità e l'impatto positivo generato

3.1.3 Il ruolo della comunicazione digitale nella costruzione dell'autenticità percepita

3.2 Brand Loyalty nel Contesto del Brand Activism

3.2.1 Definizione e dimensioni della Brand Loyalty (comportamentale ed emotiva)

3.2.2 L'impatto delle iniziative di Brand Activism sulla fidelizzazione dei consumatori delle PMI

3.3 Generazione Z e Millennials: Aspettative e Risposte al Brand Activism

3.3.1 Valori e comportamenti di consumo delle nuove generazioni (Gen Z e Millennials)

3.3.2 Confronto tra Generazione Z e Millennials: somiglianze e differenze nelle aspettative

3.3.3 La relazione tra autenticità e coerenza come base per la fedeltà al brand

3.3.4 Gap nella letteratura e Research Question

Capitolo 4: *Case Study ed evidenze empiriche*

4.1 Introduzione al Case Study ed Ipotesi

4.2 Main Study e Metodologia

4.3 Implicazioni Teoriche e Manageriali

4.3.1 Limiti della ricerca e contributi futuri

Conclusioni

Abstract

Bibliografia

Sitografia

Appendice

Introduzione

Nel panorama contemporaneo del *Marketing*, caratterizzato da una crescente attenzione ai temi ambientali e sociali, il ruolo delle imprese sta assumendo connotati sempre più articolati, superando la tradizionale dimensione economico-produttiva per abbracciare una responsabilità più ampia verso la società. In questo scenario, il concetto di *brand activism* si impone come elemento centrale nella riflessione sul posizionamento valoriale dei marchi, soprattutto alla luce dei cambiamenti nei comportamenti di consumo e nelle aspettative delle nuove generazioni, in particolare *Gen Z* e *Millennial*. Tra le voci che hanno contribuito a definire la rilevanza strategica della narrazione di marca in chiave valoriale spicca quella del Prof. Francesco Giorgino, il quale, nel volume "*BrandTelling. Valore e valori delle narrazioni aziendali*" (2025), individua proprio nell'attivismo del brand uno degli elementi chiave del racconto identitario.

Muovendo da questa prospettiva, la presente tesi si propone di esplorare il *brand activism* in relazione alla sua coerenza con il *core business* aziendale, focalizzandosi su due costrutti centrali nella psicologia del consumatore moderno: l'autenticità percepita e la *brand loyalty*. In particolare, si intende indagare in che modo la coerenza percepita tra i valori promossi da un *brand* attraverso iniziative di attivismo e la sua attività principale influenzi la percezione di autenticità e, di conseguenza, il livello di fedeltà manifestato dai consumatori.

La trattazione si articola in quattro capitoli. Il primo introduce il concetto di responsabilità sociale d'impresa (CSR) e ne delinea l'evoluzione verso forme più radicali di impegno valoriale, come l'attivismo aziendale. Il secondo approfondisce il *brand activism*, con un'attenzione particolare alle sue declinazioni contemporanee e alle implicazioni strategiche per le piccole e medie imprese (PMI). Il terzo tratta una prospettiva teorica sulle nuove generazioni e la costruzione del modello di ricerca, mentre il quarto capitolo espone i risultati dell'esperimento condotto, evidenziando il ruolo mediatore dell'autenticità nella relazione tra coerenza percepita e *loyalty*.

Capitolo 1: *Le origini del Brand Activism: Corporate Social Responsibility*

1.1 Origini ed evoluzione della Corporate Social Responsibility

La *Corporate Social Responsibility* (CSR), ossia la Responsabilità Sociale d'Impresa, costituisce una delle tematiche più rilevanti e dibattute nel contesto dell'amministrazione aziendale contemporanea. Essa rappresenta l'espressione concreta dell'impegno delle imprese nel perseguire obiettivi economici in armonia con il rispetto di principi etici, sociali ed ambientali. Per comprendere appieno l'evoluzione del concetto di CSR, è necessario ripercorrere il suo sviluppo storico, dalle radici filantropiche ottocentesche fino alla sua affermazione come pilastro strategico nella governance aziendale globale.

L'emergere della CSR può essere fatto risalire al XIX secolo, un periodo storico contraddistinto dalla Rivoluzione Industriale e dalla conseguente radicale trasformazione delle strutture produttive e sociali. In questa fase storica, l'attività imprenditoriale assunse una connotazione sempre più influente nel determinare il benessere collettivo, favorendo un incremento della produzione e della ricchezza, ma altresì generando gravi problematiche di carattere sociale quali lo sfruttamento della manodopera, le disuguaglianze economiche e le precarie condizioni lavorative.

In tale contesto si affermò una prima forma embrionale di responsabilità sociale d'impresa, basata su iniziative filantropiche individuali, attuate dai grandi industriali dell'epoca con l'intento di alleviare le condizioni di disagio delle classi lavoratrici e di contribuire al progresso sociale. Tuttavia, tale approccio non era ancora stato strutturato né integrato all'interno delle strategie aziendali, bensì si configurava come un'azione spontanea, derivante dalla visione morale e paternalistica di alcuni imprenditori illuminati.

Uno dei paradigmi predominanti dell'epoca era rappresentato dal paternalismo imprenditoriale, un modello secondo il quale gli industriali ritenevano di possedere una responsabilità morale nei confronti della società e, in particolare, delle classi meno abbienti. Tale concezione si fondava sull'idea che la distribuzione della ricchezza non dovesse avvenire attraverso l'intervento dello Stato o la regolamentazione economica, bensì per mezzo di iniziative volontarie promosse dai grandi capitalisti.

Il paternalismo industriale si traduceva in donazioni e investimenti a favore della costruzione di scuole, ospedali, biblioteche e altre infrastrutture sociali, destinate a migliorare la qualità della vita dei lavoratori e delle loro famiglie¹.

Un caso esemplare di questo fenomeno è rappresentato da *Andrew Carnegie*, magnate dell'industria siderurgica statunitense, il quale formalizzò tale visione nel suo saggio *The Gospel of Wealth* (1889), affermando che la ricchezza non dovesse essere lasciata in eredità o accumulata indiscriminatamente, bensì utilizzata per il progresso sociale².

La sua concezione si tradusse nella donazione di oltre 350 milioni di dollari (equivalenti a circa 8,5 miliardi di dollari attuali), destinati alla creazione di più di 2.500 biblioteche pubbliche negli Stati Uniti, nonché al finanziamento di università e istituzioni culturali³.

Analogamente, *John D. Rockefeller*, fondatore della *Standard Oil*, investì ingenti capitali nella creazione della *Rockefeller Foundation*, istituita nel 1913 con l'obiettivo di promuovere la ricerca scientifica, la sanità pubblica e la lotta contro malattie endemiche quali la malaria e la febbre gialla⁴. Tra le sue iniziative più rilevanti, si annoverano la fondazione dell'Università di Chicago, il sostegno al *General Education Board* per la riforma del sistema scolastico statunitense e la creazione dell'*Institute for Medical Research*, che contribuì significativamente agli sviluppi della medicina moderna⁵.

Sebbene queste iniziative abbiano segnato un primo passo verso una concezione più ampia della CSR, esse rimanevano prevalentemente volontarie e scollegate dalle strategie aziendali. La filantropia era dunque percepita come un'attività accessoria, finalizzata più alla costruzione dell'immagine del benefattore che a una reale integrazione della responsabilità sociale nel modello di business.

Nonostante i benefici derivanti da queste iniziative, l'approccio filantropico presentava numerose criticità, che ne limitarono l'efficacia nel promuovere una vera e propria responsabilità sociale d'impresa. Una delle principali problematiche era la dipendenza dalla volontà individuale: l'assenza di un quadro normativo o regolatorio faceva sì che l'adozione di pratiche filantropiche fosse interamente subordinata alle scelte personali dei

¹ Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row. New York, NY.

² Carnegie, A. (1889). *The Gospel of Wealth*. www.origin-rh.web.fordham.edu

³ Carroll, A. B. (1999). "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct." *Business & Society*, 38(3), 268-295.

⁴ Rockefeller Foundation. (1913). Foundation Archives. www.rockefellerfoundation.org

⁵ Carroll, A. B. (1999). "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct." *Business & Society*, 38(3), 268-295.

singoli imprenditori⁶. Ciò implicava un forte squilibrio tra le aziende e tra i settori economici, con conseguenze imprevedibili sulla redistribuzione delle risorse.

Un ulteriore limite era rappresentato dalla strumentalizzazione dell'impegno sociale, poiché la filantropia era spesso utilizzata come uno strumento di marketing reputazionale, finalizzato a migliorare l'immagine dell'imprenditore e dell'azienda⁷. Molti industriali, pur investendo somme considerevoli in progetti sociali, continuavano a praticare politiche aziendali aggressive, caratterizzate da salari bassi, turni di lavoro estenuanti e sfruttamento della manodopera⁸.

Infine, la mancanza di sostenibilità a lungo termine costituiva un ulteriore fattore critico. Le iniziative filantropiche, sebbene lodevoli, non erano integrate in un modello economico sostenibile e dipendevano esclusivamente dalla disponibilità finanziaria e dalla volontà del singolo benefattore⁹. L'assenza di una strategia strutturata impediva che questi interventi avessero un impatto duraturo, rendendo la filantropia un'azione episodica piuttosto che un principio fondante delle politiche aziendali.

1.1.1 La CSR nel XX secolo: dalla filantropia volontaria all'approccio strategico

Nel corso del XX secolo, la Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) ha subito una significativa trasformazione, evolvendo da pratiche filantropiche volontarie a un approccio strategico integrato nelle politiche aziendali. Inizialmente le imprese si limitavano a elargire donazioni o a sostenere cause sociali, spesso con l'obiettivo di migliorare la propria reputazione o rispondere a pressioni esterne. Tuttavia, con il passare del tempo, è emersa la consapevolezza che la CSR potesse rappresentare un elemento chiave per il successo e la sostenibilità dell'impresa stessa.

Gli anni '50 segnarono l'inizio di una nuova fase per lo sviluppo del corpo di conoscenze relativo alla CSR. *H.R Bowen*, nel 1953, attraverso il proprio lavoro seminariale intitolato *Social Responsibilities of the Businessman* – partendo dal principio che le imprese di

⁶ Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row. New York, NY.

⁷ Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility." *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.

⁸ Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row. New York, NY.

⁹ Carroll, A. B. (1999). "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct." *Business & Society*, 38(3), 268-295.

maggiori dimensioni potessero essere considerate centri di potere, le cui decisioni e azioni investono e condizionano la vita della società da molti punti di vista –, fornì una prima definizione di responsabilità sociale: “*it refers to the obligations of businessman to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*”¹⁰.

È da notare come, nella definizione di Bowen, l’attenzione fosse centrata sull’individuo (il *businessman*) e non sull’entità collettiva (l’impresa). Così, da questa prima definizione emerge che i *businessman*, in quanto attori sociali al servizio della società, non possono e non devono trascurare i valori socialmente accettati o anteporre i propri valori e, soprattutto, i propri fini a quelli di quest’ultima.¹¹

È quindi attribuibile a Bowen il primo contributo significativo, considerato infatti il padre della *Corporate Social Responsibility*. Il proprio pensiero era fondato sul fatto che l’impresa dovesse essere valutata non solo sui risultati ottenuti in campo economico, ma che su quello delle conseguenze di natura sociale che derivano dalle attività della stessa. Egli riteneva che la CSR “si riferisse agli obblighi degli uomini di affari a seguire politiche, a prendere quelle decisioni, o a portare avanti quelle linee di azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società”¹².

Nella visione di Bowen, l’espansione della discrezionalità degli uomini d’affari, indirizzandola verso la produzione di “pubblica utilità”, assunse i caratteri di alternativa agli interventi dello Stato nell’economia. Infatti, per l’Autore, “*un’assunzione volontaria di queste responsabilità da parte dei businessmen è [...] una possibile alternativa alla crescita del controllo dello Stato sull’economia*”. Grazie a questo suo primo lavoro alcuni Studiosi come A.B. Carroll (1999) e D. Windsor (2001) riconobbero in Bowen il padre della CSR.¹³

Negli anni Sessanta, la CSR è stata riconosciuta come un mezzo per andare oltre la semplice ricerca del profitto immediato, considerando anche gli obblighi economici e

¹⁰ “[Il termine CSR] fa riferimento ai doveri dei businessmen di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di condotta che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società”. Cfr. H.R. BOWEN (1953).

¹¹ Nigro, C., & Petracca, M. (2016). *La CSR dalle origini all'approccio neo-istituzionista: Focus sui processi di isomorfismo e di decoupling*. Giappichelli. Torino.

¹² Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row. New York, NY.

¹³ Nigro, C., & Petracca, M. (2016). *La CSR dalle origini all'approccio neo-istituzionista: Focus sui processi di isomorfismo e di decoupling*. Giappichelli. Torino.

legali che un'azienda ha verso la società. Questo approccio consente di integrare le necessità e le aspettative sociali con i principi economici che regolano l'attività d'impresa. Fu K. Davis uno dei primi a sostenere che l'obiettivo della responsabilità sociale dell'impresa dovesse essere considerato principale rispetto al mero obiettivo economico. Secondo l'Autore, le questioni riguardanti la dignità dei lavoratori o gli aspetti sociali ad essa associati avrebbero dovuto possedere assoluta centralità nell'agenda manageriale. Nella visione di Davis, per responsabilità sociale avrebbe dovuto intendersi l'insieme delle *"businessman's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interests"*¹⁴.¹⁵

Al contempo un altro studioso W.C. Frederick (1960) mise in evidenza il ruolo dell'impresa verso l'ambiente in cui essa stessa operava, affermando che: *"[Social responsibilities] mean that businessmen should oversee the operation of an economic system that fulfils the expectations of the public. And this means in turn that the economy's means of production should be employed in such a way that production and distribution should enhance total socio-economic welfare. Social responsibility in the final analysis implies a public posture toward society's economic and human resources and a willingness to see that those resources are used for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms"*¹⁶.

Solo verso la fine degli Anni '60, C.C. Walton (1967) evidenziò l'esistenza di un link intimo tra l'impresa e la società, definendo la responsabilità sociale come segue: *"the new concept of social responsibility recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals"*¹⁷.

¹⁴ "Il riconoscimento, da parte del management, di un obbligo verso la società. [La CSR] serve non solo per massimizzare le performance economiche ma anche per le politiche sociali ed umane". Cfr. M. HEALD, (1957), Management's responsibility to society: The growth of an idea. *The Business History Review*, 31(4), 375-384, p. 380.

¹⁵ Ibidem

¹⁶ "[Responsabilità sociale] significa che i businessman dovrebbero guardare oltre le operazioni di un sistema economico che soddisfa le aspettative del pubblico. E questo significa a sua volta che i mezzi di produzione dell'economia dovrebbero essere impiegati in modo tale che la produzione e la distribuzione devono migliorare il benessere socio-economico totale. La responsabilità sociale in ultima analisi implica un atteggiamento pubblico verso le risorse economiche e umane della società e la volontà di vedere che tali risorse sono utilizzate per grandi fini sociali e non solo per gli interessi strettamente circoscritti di soggetti privati e imprese". Cfr. W.C. FREDERICK (1960), The Growing Concern over Business Responsibility, *California Management Review*, 2(4): 54-6, p. 60.

¹⁷ "Brevemente il nuovo concetto di responsabilità sociale riconosce una relazione intima tra impresa e società e realizza che tale relazione deve essere tenuta a mente dai manager dell'impresa e dai gruppi relativi

Walton, in sostanza, dichiarò che la responsabilità sociale dovesse essere considerata come un processo di attuazione volontario e non coercitivo, sia da parte dei manager che da parte dell'impresa.¹⁸

Negli anni '70, la *Corporate Social Responsibility* ha acquisito una crescente rilevanza all'interno delle strategie aziendali, evolvendosi da un concetto astratto a una pratica più strutturata e integrata nei processi decisionali delle imprese. Gli studi dell'epoca hanno posto l'accento su come i manager percepissero e implementassero la CSR, evidenziando un approccio pragmatico e contestualizzato rispetto al periodo storico.

Alcuni autori, come *Heald*, hanno sottolineato l'importanza di interpretare la CSR alla luce delle reali politiche aziendali, mentre altri, come *Johnson*, hanno cercato di definire modelli teorici più precisi, proponendo diverse prospettive sulla responsabilità sociale delle imprese. Parallelamente, il dibattito accademico si è acceso attorno alle posizioni di economisti come *Friedman*, il quale sosteneva che l'unica responsabilità dell'impresa fosse la massimizzazione del profitto per gli azionisti, nel rispetto delle regole del mercato. Questo punto di vista si contrapponeva a visioni più orientate agli stakeholder, secondo cui le imprese dovevano bilanciare gli interessi di azionisti, dipendenti, fornitori e comunità locali, considerando la CSR come una leva strategica per la crescita a lungo termine. Durante questo decennio, la CSR è stata interpretata sia come un'opportunità per rafforzare la reputazione aziendale e la competitività, sia come un vincolo imposto dalle aspettative sociali e normative emergenti. L'attenzione verso la filantropia, il benessere collettivo e le relazioni con la comunità ha cominciato a influenzare concretamente le politiche aziendali, aprendo la strada a futuri sviluppi nella misurazione e nella rendicontazione delle performance sociali delle imprese.

Uno dei contributi più rilevanti di questo periodo è rappresentato dal rapporto del *Committee for Economic Development* (CED) del 1971, intitolato "*Social Responsibilities of Business Corporations*"¹⁹. In questo documento, il CED propone un modello a tre cerchi concentrici per illustrare le responsabilità aziendali:

nel raggiungimento dei rispettivi obiettivi". Cfr. C. Walton (1967). "Corporate social responsibilities," Wadsworth Publishing Company. Belmont.

¹⁸ Nigro, C., & Petracca, M. (2016). *La CSR dalle origini all'approccio neo-istituzionista: Focus sui processi di isomorfismo e di decoupling*. Giappichelli. Torino.

¹⁹ CED (1971), *Social Responsibilities of Business Corporations*, Committee for Economic Development, p. 11. www.ced.org

- Cerchio interno: rappresenta la responsabilità fondamentale dell'azienda nello svolgere in modo efficiente la propria funzione economica, producendo beni e servizi e generando profitto.
- Cerchio intermedio: include la responsabilità di essere consapevoli dei valori e delle priorità sociali durante il perseguimento degli obiettivi economici, assicurando che le operazioni aziendali siano in linea con le aspettative della società.
- Cerchio esterno: comprende le responsabilità più ampie dell'azienda nel promuovere il miglioramento della società, anche oltre le proprie operazioni dirette, attraverso iniziative filantropiche e di sviluppo comunitario.

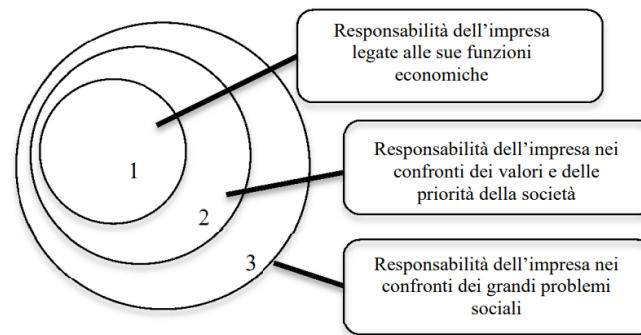


Figura 1. Modello dei cerchi concentrici, Fonte: Nigro, C., & Petracca, M. (2016). La CSR dalle origini all'approccio neo-istituzionista: Focus sui processi di isomorfismo e di decoupling. Giappichelli.

Dall'immagine, che è facilmente intelligibile, il cerchio più interno rappresenta la responsabilità economica, ossia quella che l'impresa assume per il semplice svolgimento delle sue tradizionali funzioni economiche (ad esempio la produzione di beni, la creazione di posti di lavoro e il contributo alla crescita economica). Il cerchio intermedio incorpora alcuni valori sociali, in aggiunta alla responsabilità economica, quali, a titolo esemplificativo, il miglioramento delle condizioni di lavoro dei dipendenti e la riduzione dell'impatto ambientale. Il cerchio più esterno rappresenta, infine, la disponibilità dell'impresa di intraprendere un coinvolgimento attivo e volontario in attività per essa non proprie, agendo in funzione dello sviluppo sociale della collettività, come, ad esempio, impegnandosi nel migliorare gli aspetti fondamentali di un determinato

ambiente sociale, quali le condizioni di sottosviluppo economico e culturale, la vivibilità urbana e così via.²⁰

Questo modello ha contribuito a chiarire che le responsabilità aziendali non si limitano alla mera generazione di profitto, ma si estendono a considerazioni sociali e ambientali più ampie.

Ciononostante la CSR ha subito un'evoluzione strutturata, trovando in *Carroll* uno dei principali artefici della sua sistematizzazione concettuale. L'autore ha delineato un modello gerarchico, noto come “*Piramide della Responsabilità Sociale*”²¹, che identifica quattro livelli di responsabilità che un'impresa è chiamata ad assumere: economiche, legali, etiche e filantropiche.

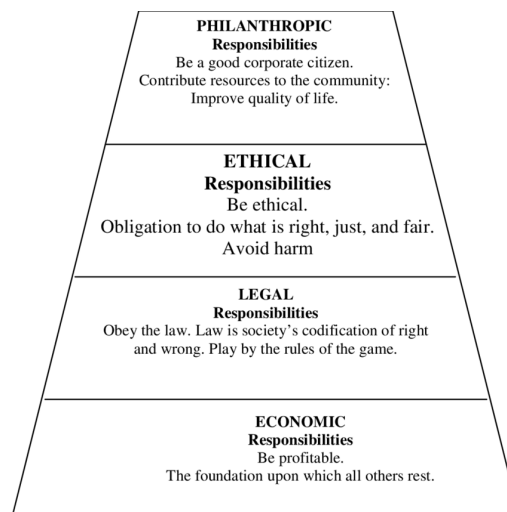


Figura 2. The pyramid of Corporate Social Responsibility, Fonte: Carroll (1991).

Alla base della piramide si collocano le responsabilità economiche, che rappresentano il fondamento stesso dell'attività imprenditoriale. Le imprese nascono con lo scopo di generare profitto, garantendo la produzione e la distribuzione di beni e servizi alla società. Il successo economico non è solo un obiettivo, ma anche una condizione imprescindibile affinché un'azienda possa sopravvivere e continuare a operare, attrarre investimenti e generare occupazione. La redditività, pertanto, non è antitetica alla responsabilità sociale, bensì ne costituisce il presupposto necessario.

Al secondo livello si collocano le responsabilità legali, che sottolineano l'obbligo delle imprese di operare nel rispetto delle normative vigenti. La conformità alle leggi

²⁰ Nigro, C., & Petracca, M. (2016). *La CSR dalle origini all'approccio neo-istituzionista: Focus sui processi di isomorfismo e di decoupling*. Giappichelli. Torino.

²¹ Carroll A. B. (2016), Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*.

rappresenta il primo passo per garantire una gestione eticamente corretta e socialmente accettabile delle attività imprenditoriali, evitando pratiche sleali o dannose per la collettività.

Un ulteriore gradino della piramide è occupato dalle responsabilità etiche, che superano il mero rispetto delle normative per abbracciare principi di equità, correttezza e trasparenza. L'etica aziendale impone alle imprese di adottare comportamenti che vadano oltre gli obblighi di legge, rispondendo alle aspettative della società in termini di giustizia, integrità e rispetto dei diritti umani. Si tratta di un aspetto cruciale, poiché molte questioni sociali e ambientali non sono ancora regolamentate, lasciando spazio all'autodeterminazione etica delle aziende.

All'apice della piramide si trovano le responsabilità filantropiche, che si distinguono per la loro natura volontaria. Le imprese, infatti, possono contribuire al benessere della società attraverso iniziative di beneficenza, investimenti in progetti sociali, culturali e ambientali, e programmi di sviluppo sostenibile. Sebbene tali azioni non siano imposte dalla legge, esse rispondono alle crescenti aspettative della collettività, rafforzando la reputazione aziendale e il legame con gli stakeholder.

Questo modello, pur essendo stato oggetto di revisioni e adattamenti nel corso degli anni, rappresenta ancora oggi un punto di riferimento fondamentale per comprendere la multidimensionalità della CSR e la sua integrazione nelle strategie aziendali.

1.1.2 Il passaggio alla sostenibilità integrata nel XXI secolo

Nel corso degli anni, anche sul piano istituzionale la CSR ha ricevuto un progressivo riconoscimento ed appoggio. Di fatti, nel 1992 venne istituito il *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) che coinvolge i CEO di primarie società su base mondiale. Secondo il WBCSD, per CSR è possibile intendere “l’impegno dell’azienda a contribuire allo sviluppo economico sostenibile, lavorando con i dipendenti e le comunità locali²²”. Anche l’Unione Europea ha coniato una definizione di CSR all’interno del proprio Libro Verde (2001), venendo descritta come “l’integrazione volontaria delle

²² *World Business Council for Sustainable Development*. www.wbcsd.org/

pratiche sociali ed ambientali nelle pratiche economiche delle imprese e nelle loro relazioni con le parti interessate²³”.

La sostenibilità è un concetto multidimensionale che si riferisce alla capacità di soddisfare le esigenze del presente senza compromettere la capacità, per le generazioni future, di soddisfare le proprie. In altri termini, la sostenibilità si basa sulla consapevolezza che le risorse naturali e umane sono limitate e che, per garantire un futuro sostenibile, è necessario agire in modo responsabile con l'adozione di pratiche e politiche che tengano conto dei bisogni delle persone e della tutela dell'ambiente.

La sostenibilità d'impresa, inizialmente inclusa nelle attività di *Corporate Social Responsibility* (di seguito anche “CSR”) quali ad esempio le attività di filantropia e di supporto alle comunità locali, si è successivamente sviluppata prendendo in considerazione i fattori ESG allineati al core business aziendale e integrati nella strategia aziendale, nella gestione dei rischi e delle performance, con l'obiettivo di creare valore per gli stakeholder e in ottica di un equilibrio economico durevole.²⁴

Nel XXI secolo, la sostenibilità è divenuta un elemento cardine nelle strategie aziendali, evolvendo verso un modello di sostenibilità integrata che permea ogni aspetto dell'attività imprenditoriale. Questo approccio non si limita all'adempimento di obblighi normativi o alla risposta a pressioni esterne, ma rappresenta una trasformazione profonda che coinvolge l'intero sistema economico e produttivo. Le imprese hanno riconosciuto che la sostenibilità non è più un elemento accessorio, bensì una componente essenziale per garantire competitività, resilienza e legittimazione sociale in un contesto globale sempre più interconnesso e attento alle dinamiche ambientali, sociali ed economiche.

All'inizio del XXI secolo, tematiche come il cambiamento climatico, le disuguaglianze sociali e l'esaurimento delle risorse naturali sono emerse con forza nel dibattito pubblico, diventando priorità nell'agenda di istituzioni internazionali e organizzazioni non governative. Il concetto di sviluppo sostenibile, introdotto nel 1987 dal *Rapporto Brundtland*, ha trovato una rinnovata applicazione pratica nelle strategie aziendali, evolvendo nella cosiddetta *sostenibilità integrata*. “Lo sviluppo sostenibile si identifica quindi nel principio di equità intergenerazionale, ovvero nella capacità di assicurare alle

²³ Commissione Europea (2001). *Libro Verde - promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. www.europarl.europa.eu

²⁴ Fiandrino, S., & Raschillà, R. (2023). *Sostenibilità e fattori ESG*. Fondazione Piccatti Milanese. www.odcec.torino.it

future generazioni le stesse risorse e possibilità a disposizione di quelle attuali. In altre parole, il pianeta dovrebbe essere consegnato alle generazioni future in condizioni non peggiori rispetto a quelle in cui lo si eredita. Questo perché la capacità della biosfera di assorbire gli effetti delle attività umane è limitata, quindi la protezione dell'ambiente è una condizione necessaria per uno sviluppo duraturo.”²⁵ Questo approccio implica l'integrazione sistematica di pratiche sostenibili in ogni aspetto della gestione d'impresa, dalla produzione al marketing, dalla gestione delle risorse umane alla logistica. Non si tratta più di adottare azioni isolate di responsabilità sociale, ma di ripensare l'intera catena del valore in un'ottica di lungo termine, considerando l'impatto dell'impresa sugli ecosistemi naturali, sulle comunità locali e sulla società nel suo complesso.

Un esempio emblematico di questa trasformazione è rappresentato dalle imprese del settore del lusso, che hanno progressivamente abbracciato una visione in cui la sostenibilità diventa sinonimo di eccellenza. Materiali riciclati, tecnologie innovative a basso impatto ambientale e trasparenza nella filiera produttiva sono diventati elementi distintivi delle strategie di brand che puntano a conquistare un pubblico sempre più consapevole e attento all'etica d'impresa.

L'affermarsi di normative internazionali, come l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), ha ulteriormente accelerato questa transizione. Governi e istituzioni sovranazionali hanno introdotto regolamenti volti a promuovere pratiche aziendali responsabili, come la rendicontazione non finanziaria e la valutazione dell'impatto ambientale delle attività d'impresa. In risposta, molte aziende hanno iniziato a pubblicare rapporti di sostenibilità, con l'obiettivo di dimostrare il loro impegno nella creazione di valore condiviso e di rafforzare la fiducia degli stakeholder.

La crescente consapevolezza da parte dei consumatori ha giocato un ruolo determinante in questo processo. Le nuove generazioni, in particolare i Millennials e la Gen Z, mostrano una crescente attenzione ai temi legati alla sostenibilità, premiando le imprese che dimostrano coerenza e autenticità nel proprio impegno sociale e ambientale. Di conseguenza, la sostenibilità integrata non è più percepita come un costo aggiuntivo, ma come una leva strategica capace di generare vantaggio competitivo, incrementare la reputazione aziendale e costruire relazioni di lungo periodo con i consumatori.

²⁵ Fiandrino, S., & Raschillà, R. (2023). *Sostenibilità e fattori ESG*. Fondazione Piccatti Milanese. www.odcec.torino.it

In conclusione, la transizione verso la sostenibilità integrata nel XXI secolo rappresenta un cambiamento paradigmatico nel modo in cui le imprese concepiscono il proprio ruolo nella società. Integrando considerazioni ambientali, sociali ed economiche nelle loro strategie, le aziende non solo contribuiscono al benessere collettivo, ma rafforzano anche la propria posizione competitiva in un mercato globale in continua evoluzione.

1.1.3 L'impatto della globalizzazione sulla CSR

A livello globale, l'evoluzione delle normative e delle regolamentazioni, sia sovranazionali che nazionali, evidenzia un'attenzione sempre maggiore verso l'importanza di integrare principi di sostenibilità ambientale, sociale e di governance (ESG - Environmental, Social, and Governance). Tale attenzione nasce dalla necessità di contrastare la crisi climatica, promuovere lo sviluppo sostenibile e sostenere la transizione digitale. Di conseguenza, sono state introdotte numerose politiche e regolamenti volti a favorire la crescita sostenibile, contribuendo così a un continuo aggiornamento del quadro legislativo di riferimento. In questo processo, le istituzioni a livello internazionale e nazionale assumono un ruolo centrale, fungendo da motore propulsore per guidare e supportare questo indispensabile percorso di trasformazione.

Nel 2000, a New York, si tiene il 'Vertice del Millennio', un incontro promosso dalle Nazioni Unite che vede la partecipazione di 189 Capi di Stato e di Governo. In questa occasione viene adottata la Dichiarazione del Millennio, un documento di grande rilevanza per la cooperazione internazionale, accompagnato dall'introduzione degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (Millennium Development Goals - MDGs), finalizzati a ridurre la povertà globale entro il 2015. Le fondamenta della Dichiarazione del Millennio affondano nella Conferenza di Stoccolma sull'Ambiente Umano, evento che segnò un momento cruciale per l'avvio del dialogo globale su sviluppo e sostenibilità.

Gli otto Obiettivi affermati nella Dichiarazione del Millennio sono:

- 1) Eliminare la povertà estrema e la fame – Target: dimezzare, entro il 2015, la percentuale di persone che vivono con meno di un dollaro al giorno e di persone che soffrono la fame.
- 2) Assicurare l'istruzione primaria universale – Target: assicurare, entro il 2015, che tutti i bambini del mondo siano in grado di completare il primo ciclo di istruzione.

- 3) Promuovere l'uguaglianza di genere e l'autonomia delle donne – Target: eliminare le disuguaglianze di genere nell'istruzione primaria e secondaria, preferibilmente entro il 2005 e a tutti i livelli di istruzione entro il 2015.
- 4) Ridurre la mortalità infantile – Target: ridurre di due terzi, entro il 2015, il tasso di mortalità infantile per i bambini di età compresa tra 0 e 5 anni.
- 5) Migliorare la salute materna – Target: ridurre di tre quarti, entro il 2015, il tasso di mortalità materna.²⁶

Gli MDGs sono stati rivoluzionari perché hanno proposto un linguaggio comune per raggiungere lo sviluppo sostenibile attraverso una globale mobilità, il cui focus è quello di costruire un mondo dove la sostenibilità ambientale, l'inclusione sociale e lo sviluppo economico siano ugualmente valutati e considerati. I principali limiti riscontrati hanno riguardato la distribuzione non uniforme dei miglioramenti ottenuti: da un lato si sono lasciate in sofferenza alcune regioni africane, soprattutto quelle subsahariane, o più in generale quelle senza sbocco sul mare, e dall'altro non si è riusciti ad impedire che le disuguaglianze crescessero tra i differenti sistemi economici e all'interno degli stessi. Quindi, anche se il loro raggiungimento entro il 2015 è mancato, si deve sottolineare la progressiva e crescente consapevolezza nel delineare le aree di intervento in direzione dello sviluppo sostenibile.²⁷

Sarà nel 2012 con la conferenza di “Rio+20”, denominata anche “Conferenza delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile”, che verranno rinnovati gli impegni presi dei MDGs.

Durante questo incontro, i Paesi membri hanno approvato il documento intitolato “*The Future We Want*”, il quale avrebbe rappresentato un punto di riferimento fondamentale per numerosi processi internazionali e nazionali su tematiche cruciali per il futuro del pianeta. Tra le iniziative avviate, vi è stata l'elaborazione di nuovi obiettivi globali per lo sviluppo sostenibile e la creazione dell'*High-Level Political Forum* (HLPF), un organismo incaricato di monitorare l'attuazione degli impegni assunti a livello globale, fornire una guida politica e favorire il dialogo tra il mondo scientifico e quello politico. Questo percorso ha dato avvio a un confronto internazionale per la definizione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), che si sarebbe concretizzato tre anni dopo, a

²⁶ Fiandrino, S., & Raschillà, R. (2023). *Sostenibilità e fattori ESG*. Fondazione Piccatti Milanese. www.odcec.torino.it

²⁷ Ibidem

New York, con la decisione unanime dei 193 Stati membri delle Nazioni Unite di adottare l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il Pianeta e la prosperità sottoscritta il 25 settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, e approvata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite. Il documento contenente l'Agenda 2030 prende il nome di 'Transforming Our World' e pone l'attenzione sui tre pilastri dello sviluppo sostenibile: crescita economica, inclusione sociale e tutela dell'ambiente³⁸. Per perseguire lo sviluppo sostenibile si deve porre attenzione alla salvaguardia dell'ambiente, rispettandone le funzioni di fruitore di risorse. L'Agenda 2030 ha l'obiettivo di dare attuazione alle sfide legate allo sviluppo sostenibile a cui da troppo tempo si poneva attenzione (Conferenze ONU Stoccolma 1972, Rio de Janeiro 1992 e Johannesburg 2002), con specifici target. L'Agenda è costituita da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs – a cui sono stati associati 169 target – o traguardi – da raggiungere entro il 2030 integrando la sfera ambientale, economica, e sociale. Il programma rappresenta una base comune orientata al perseguimento dello sviluppo sostenibile e, come evidenziato nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, gli SDG hanno lo scopo di “stimolare azioni nei prossimi 15 anni in aree di importanza critica per l'umanità e il Pianeta” e di “prendere misure audaci e trasformative che sono urgentemente necessarie per spostare il mondo verso un percorso sostenibile e resiliente”³⁹. Il framework SDG include cinque principi per guidare le azioni degli agenti: persone, pianeta, prosperità, pace e partnership.²⁸



Figura 3. Obiettivi per lo sviluppo sostenibile, Fonte: Agenda 2030.

²⁸ Ibidem

1.2 L'importanza della CSR nel panorama aziendale globale

Nel contesto economico contemporaneo, la Responsabilità Sociale d'Impresa ha assunto un ruolo centrale nelle strategie aziendali a livello globale. Questo approccio non si limita più a rappresentare un insieme di iniziative filantropiche o di conformità normativa, ma è divenuto un elemento strategico fondamentale per le imprese che aspirano a una crescita sostenibile e competitiva. L'integrazione della CSR nelle politiche aziendali risponde a una molteplicità di esigenze: dalla crescente consapevolezza dei consumatori riguardo alle questioni ambientali e sociali, alle pressioni normative internazionali, fino alla necessità di attrarre investimenti responsabili. Le aziende che adottano pratiche di CSR dimostrano una maggiore capacità di adattamento alle dinamiche del mercato globale, migliorano la propria reputazione e instaurano relazioni più solide con gli stakeholder, elementi che si traducono in vantaggi competitivi tangibili. Inoltre, l'adozione di standard internazionali di sostenibilità, come quelli proposti dall'*International Sustainability Standards Board* (ISSB), offre alle imprese un quadro di riferimento uniforme per la rendicontazione delle proprie performance ambientali, sociali e di governance, facilitando la trasparenza e la comparabilità delle informazioni fornite agli investitori e al pubblico.²⁹

1.2.1 La CSR come leva strategica per la competitività aziendale

Nel contesto economico globale odierno, la CSR è emersa come un elemento chiave nelle strategie aziendali, andando oltre la semplice conformità normativa o l'impegno filantropico. L'integrazione della CSR nelle politiche aziendali rappresenta una leva strategica fondamentale per accrescere la competitività e garantire una crescita sostenibile a lungo termine. L'adozione delle sue pratiche contribuisce significativamente al miglioramento della reputazione aziendale. Le imprese che dimostrano un impegno concreto verso la sostenibilità ambientale, l'etica e il benessere sociale sono percepite positivamente dai consumatori, dagli investitori e dalla comunità in generale. Questa percezione positiva si traduce in una maggiore fiducia e lealtà da parte dei clienti, facilitando l'ingresso in nuovi mercati e l'attrazione di partnership strategiche. Ad

²⁹ Thomson, R. (2024). *It's in companies' own interests to adopt global sustainability standards*. *Financial Times*. www.ft.com

esempio, studi hanno evidenziato come le aziende con solide politiche di CSR godano di una reputazione più forte, che a sua volta influisce positivamente sulle decisioni d'acquisto dei consumatori.

Un impegno autentico nella CSR non solo migliora l'immagine esterna dell'azienda, ma ha anche un impatto significativo sul clima interno. I dipendenti tendono a essere più motivati e soddisfatti quando lavorano per un'organizzazione che rispecchia i loro valori etici e sociali. Questo senso di appartenenza e orgoglio aziendale riduce il turnover del personale e aumenta la produttività. Inoltre, in un mercato del lavoro competitivo, le politiche di CSR rappresentano un fattore distintivo nell'attrazione di talenti altamente qualificati, soprattutto tra le giovani generazioni che attribuiscono grande importanza alla responsabilità sociale e ambientale delle imprese.

Le aziende che integrano la CSR nelle loro strategie possono accedere a nuove opportunità di mercato. La crescente domanda di prodotti e servizi sostenibili offre alle imprese la possibilità di innovare e diversificare la propria offerta, rispondendo alle esigenze di una clientela sempre più consapevole e attenta alle questioni ambientali e sociali. Questo approccio proattivo non solo soddisfa le aspettative dei consumatori, ma consente anche di anticipare le tendenze di mercato, posizionandosi come leader nel settore di riferimento.³⁰

L'implementazione di pratiche sostenibili contribuisce alla riduzione dei rischi operativi e reputazionali. Adottando standard etici elevati e promuovendo la trasparenza, le aziende possono prevenire scandali, controversie legali e danni all'immagine pubblica. Una gestione responsabile delle risorse e delle relazioni con gli stakeholder migliora la resilienza dell'organizzazione di fronte a crisi e cambiamenti del contesto socio-economico. Inoltre, l'adesione a normative ambientali e sociali rigorose può evitare sanzioni e facilitare l'accesso a finanziamenti e incentivi governativi destinati alle imprese sostenibili.³¹

Inoltre la CSR stimola l'innovazione all'interno delle aziende. L'attenzione alla sostenibilità incoraggia lo sviluppo di nuovi prodotti, servizi e processi che riducono l'impatto ambientale e rispondono alle esigenze sociali emergenti. Questa spinta innovativa non solo migliora l'efficienza operativa, ma crea anche un vantaggio

³⁰ Agenda Digitale. (s.d.). *Responsabilità sociale d'impresa (CSR): cos'è e come crea valore in un'azienda*. www.agendadigitale.eu

³¹ TÜV SÜD. (s.d.). *Responsabilità Sociale e ISO 26000: Aziende Sostenibili e Conformi*. www.tuvsud.com

competitivo distintivo, differenziando l'azienda dai concorrenti e rafforzando la sua posizione sul mercato.

1.2.2 L'evoluzione della CSR tra regolamentazione e innovazione

Se in passato la CSR era considerata un impegno volontario, oggi è sempre più regolamentata a livello internazionale. Organizzazioni come l'Unione Europea, le Nazioni Unite e l'OCSE hanno introdotto normative che impongono agli operatori economici di rendicontare le proprie performance di sostenibilità e di adottare pratiche aziendali trasparenti. La *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), ad esempio, obbliga le imprese a comunicare in modo dettagliato il proprio impatto sociale e ambientale, evidenziando la crescente rilevanza della CSR nel quadro normativo internazionale. Parallelamente, la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica stanno offrendo nuove opportunità per integrare la CSR nei processi produttivi, attraverso soluzioni come l'intelligenza artificiale per la sostenibilità, l'economia circolare e le energie rinnovabili. Questo dimostra come quest'ultima non sia solo un obbligo etico e normativo, ma anche una leva di innovazione in grado di generare vantaggi competitivi concreti.

1.3 I Principi Fondamentali della CSR

Sebbene non esista una definizione univoca, la prassi consolidata e la letteratura accademica convergono nell'individuare alcuni principi fondamentali su cui si basa la CSR, tra cui sostenibilità, volontarietà, trasparenza, qualità e integrazione.

Il principio della *sostenibilità* è centrale nella responsabilità sociale d'impresa, poiché promuove una crescita economica duratura nel rispetto dell'ambiente e delle comunità. Questa dimensione si articola su tre livelli principali: economico, sociale e ambientale. La sostenibilità economica implica la creazione di valore attraverso modelli di business capaci di generare profitto senza compromettere le risorse future. La dimensione sociale riguarda l'impegno a tutelare i diritti dei lavoratori, promuovere l'uguaglianza e sostenere lo sviluppo delle comunità locali. La sostenibilità ambientale, invece, si manifesta

attraverso politiche di riduzione dell'impatto ecologico, uso responsabile delle risorse e promozione dell'economia circolare.³²

Un altro principio cardine è quello della *volontarietà*, che sottolinea l'importanza dell'adesione spontanea delle imprese a pratiche di CSR che vadano oltre i vincoli normativi. La CSR non deve essere percepita come un'imposizione, ma come una scelta consapevole orientata al bene comune. Questo approccio si concretizza attraverso iniziative filantropiche, come il sostegno a progetti educativi e culturali, oppure mediante pratiche innovative come l'adozione di politiche di compensazione delle emissioni di CO₂ e la partecipazione a iniziative globali quali *il Global Compact delle Nazioni Unite*.³³

Il principio della *trasparenza* è essenziale per garantire credibilità e fiducia nei confronti degli stakeholder. La trasparenza si realizza attraverso la comunicazione chiara, onesta e completa delle pratiche aziendali e degli impatti generati. A tal fine, molte imprese redigono periodicamente il bilancio di sostenibilità o sociale, utilizzando standard internazionali come il *Global Reporting Initiative* (GRI), che fornisce criteri uniformi per la rendicontazione delle performance ambientali, sociali e di governance³⁴. Inoltre, il dialogo costante con gli stakeholder consente di integrare le loro aspettative nelle strategie aziendali, contribuendo a rafforzare la reputazione dell'impresa e il legame con il territorio.³⁵

Il concetto di *qualità* assume un ruolo trasversale nella CSR, poiché riguarda non solo l'eccellenza dei prodotti e dei servizi offerti, ma anche la qualità dei processi produttivi e il loro impatto sociale e ambientale. Un'impresa responsabile adotta standard qualitativi elevati, certificati da organismi riconosciuti, come la norma ISO 9001 per la qualità dei processi. La qualità si misura inoltre attraverso il contributo dell'impresa al benessere collettivo, promuovendo condizioni di lavoro sicure, eque e inclusive, e adottando pratiche produttive rispettose dell'ambiente.³⁶

³² Agendadigitale.eu (2023). *Responsabilità sociale d'impresa (CSR): cos'è e come crea valore in un'azienda*. www.agendadigitale.eu

³³ Regione Emilia-Romagna (2023). *La responsabilità sociale d'impresa: cos'è?*. www.imprese.regione.emilia-romagna.it

³⁴ Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma (2023). *La responsabilità sociale dell'impresa*. www.odcec.roma.it

³⁵ Radicifuture2030.org (2023). *La responsabilità sociale d'impresa: i 5 punti fondamentali*. www.radicifuture2030.org

³⁶ Coop THC (2023). *La responsabilità sociale d'impresa: cos'è, principi e vantaggi*. www.coopthc.it

Infine, il principio di *integrazione* evidenzia la necessità di incorporare la CSR nella cultura e nella strategia aziendale, rendendola parte integrante delle decisioni e delle operazioni quotidiane. L'integrazione si manifesta attraverso l'allineamento delle politiche di CSR con la mission e i valori aziendali, coinvolgendo tutti i livelli dell'organizzazione. È fondamentale che la CSR non sia percepita come un'attività isolata, ma come un approccio trasversale che permea ogni aspetto del business. Questo include la gestione responsabile della catena di fornitura, la promozione di pratiche commerciali eque e la sensibilizzazione interna tramite programmi di formazione e volontariato aziendale.³⁷

In sintesi, i principi fondamentali della CSR — sostenibilità, volontarietà, trasparenza, qualità e integrazione — rappresentano le fondamenta su cui si costruisce un'impresa socialmente responsabile. Non solo costituiscono linee guida etiche, ma si configurano come strumenti strategici capaci di generare valore condiviso per l'impresa e per la società. L'adozione di questi principi, inoltre, consente alle imprese di rispondere alle crescenti aspettative degli stakeholder, di differenziarsi sul mercato e di contribuire attivamente al raggiungimento degli obiettivi globali di sviluppo sostenibile, in linea con l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

1.3.1 Le dimensioni economica, sociale e ambientale della sostenibilità

Ponendo maggiore enfasi sulle tre dimensioni della sostenibilità, è essenziale analizzare in che modo esse interagiscano e contribuiscano alla costruzione di un modello di sviluppo equilibrato e duraturo. La sostenibilità, infatti, non può essere limitata a una sola prospettiva, ma deve integrare in modo sinergico le componenti economica, sociale e ambientale affinché il progresso sia realmente sostenibile. Tale approccio è stato teorizzato da *Elkington* (1997) con il concetto del *Triple Bottom Line* (TBL)³⁸, secondo cui le aziende e le istituzioni devono bilanciare le loro strategie in funzione di tre pilastri: la crescita economica, il benessere sociale e la tutela dell'ambiente. L'equilibrio tra queste tre dimensioni è oggi al centro delle politiche di sostenibilità promosse a livello globale,

³⁷ Radicifuture2030.org (2023). *La responsabilità sociale d'impresa: i 5 punti fondamentali*. www.radicifuture2030.org

³⁸ Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone. Oxford, UK.

come dimostrano l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e i suoi 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

La sostenibilità economica è la capacità di un sistema produttivo di generare reddito, occupazione e benessere nel lungo termine, garantendo stabilità e resilienza senza compromettere il futuro delle generazioni successive. Essa si basa su una gestione efficiente delle risorse, sull'innovazione tecnologica e su politiche economiche che favoriscano una crescita inclusiva ed equa. A livello aziendale, la sostenibilità economica si traduce nell'adozione di strategie di investimento responsabile, nella promozione dell'efficienza operativa e nella riduzione degli sprechi attraverso l'economia circolare. Inoltre, essa implica la capacità di un sistema di reggersi finanziariamente senza dipendere da politiche economiche instabili o da meccanismi speculativi che, a lungo termine, potrebbero minare la solidità del mercato³⁹. Un'economia sostenibile è dunque caratterizzata dalla stabilità dei mercati finanziari, dalla capacità di garantire occupazione di qualità e dalla redistribuzione equa della ricchezza. In un contesto aziendale, ciò si traduce nella ricerca di un equilibrio tra profittabilità e responsabilità sociale, attraverso l'adozione di modelli di business sostenibili e investimenti in innovazione e sviluppo.

La sostenibilità sociale riguarda la capacità di garantire equità, coesione e qualità della vita per tutti i membri della società. Essa si fonda sul rispetto dei diritti umani, sull'accesso universale a servizi essenziali come l'istruzione e la sanità, sulla promozione della giustizia sociale e sulla riduzione delle disuguaglianze. Una società socialmente sostenibile garantisce condizioni di vita dignitose, promuove la partecipazione attiva dei cittadini e tutela le minoranze. A livello aziendale, questa dimensione della sostenibilità si manifesta attraverso politiche di welfare aziendale, programmi di inclusione e diversità, e pratiche di responsabilità sociale d'impresa⁴⁰. Le imprese, infatti, possono avere un impatto significativo sul tessuto sociale attraverso l'adozione di strategie di equità salariale, il miglioramento delle condizioni di lavoro e il sostegno alle comunità locali. Inoltre, la sostenibilità sociale si estende anche al concetto di stakeholder engagement, ovvero il coinvolgimento di tutte le parti interessate nelle decisioni aziendali, assicurando

³⁹ Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Academy of Management Journal*, 48(6), 977-1007.

⁴⁰ Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.

che le strategie imprenditoriali rispondano alle esigenze della società e non siano esclusivamente orientate al profitto.

La sostenibilità ambientale rappresenta la dimensione più critica e urgente nell'attuale contesto globale, poiché si riferisce alla necessità di preservare le risorse naturali e di ridurre l'impatto ecologico delle attività umane. Questo principio implica la gestione responsabile delle risorse naturali, la protezione della biodiversità e l'adozione di pratiche produttive a basso impatto ambientale. Le imprese e le istituzioni devono impegnarsi nella riduzione delle emissioni di gas serra, nell'ottimizzazione dell'uso dell'acqua e nella riduzione dei rifiuti, promuovendo modelli di economia circolare⁴¹. L'implementazione di politiche ambientali efficaci è oggi un imperativo sia per i governi che per il settore privato, che deve investire in fonti di energia rinnovabile e in processi produttivi eco-sostenibili. La transizione ecologica, supportata da regolamenti come il *Green Deal Europeo*, mira a ridurre la dipendenza dai combustibili fossili e a favorire la diffusione di tecnologie a basso impatto ambientale. A livello aziendale, la sostenibilità ambientale si traduce nell'adozione di certificazioni ambientali, nella riduzione degli sprechi e nello sviluppo di prodotti e servizi ecocompatibili.

L'integrazione di queste tre dimensioni è essenziale per garantire uno sviluppo realmente sostenibile. Se da un lato la crescita economica non può essere disgiunta dall'attenzione per il benessere sociale e dalla tutela ambientale, dall'altro è necessario che le imprese e le istituzioni adottino modelli di governance in grado di bilanciare questi aspetti. Il concetto di sostenibilità, dunque, non può essere visto come un semplice vincolo etico o normativo, ma come una strategia vincente per creare valore condiviso e garantire un futuro prospero per le generazioni a venire.

1.3.2 Il coinvolgimento degli stakeholder come elemento centrale

Nel contesto della Responsabilità Sociale d'Impresa, il coinvolgimento degli stakeholder si configura come un pilastro fondamentale, poiché consente alle aziende di allineare le proprie strategie alle aspettative della società, promuovendo un modello di sviluppo sostenibile e partecipativo. Il termine *stakeholder* identifica tutti i soggetti che,

⁴¹ Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm?. *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.

direttamente o indirettamente, influenzano o sono influenzati dalle attività aziendali, tra cui dipendenti, clienti, fornitori, investitori, istituzioni pubbliche, organizzazioni non governative e comunità locali. Il coinvolgimento degli stakeholder, noto anche come *stakeholder engagement*, non si limita a un mero esercizio di comunicazione, ma rappresenta un processo dinamico e strutturato volto a costruire relazioni di fiducia, migliorare la governance aziendale e garantire la sostenibilità a lungo termine delle imprese⁴².

La *teoria degli stakeholder*, sviluppata da Freeman (1984), ha segnato un punto di svolta nel dibattito accademico e manageriale, superando l'approccio tradizionale orientato esclusivamente alla massimizzazione del profitto per gli azionisti. Tale prospettiva sottolinea l'importanza di considerare gli interessi di tutti i portatori di interesse nelle decisioni aziendali, poiché il successo di un'impresa non può prescindere dalla costruzione di un rapporto armonico con il proprio ecosistema sociale ed economico⁴³. Il coinvolgimento degli stakeholder è dunque un elemento imprescindibile per le aziende che intendono operare in maniera etica e responsabile, rispondendo in modo efficace alle sfide globali legate alla sostenibilità.

L'*engagement* degli stakeholder si sviluppa attraverso un processo articolato in diverse fasi. La prima fase riguarda la mappatura e l'analisi degli stakeholder, finalizzata a identificare e classificare i diversi soggetti coinvolti in base alla loro influenza sull'azienda e alla loro esposizione agli impatti generati dalle attività imprenditoriali. Questo passaggio è cruciale per comprendere le priorità e le aspettative dei vari attori, consentendo di elaborare strategie di dialogo mirate e di stabilire relazioni di lungo periodo basate sulla reciproca fiducia⁴⁴. Una volta individuati gli stakeholder rilevanti, si passa alla fase della consultazione e del coinvolgimento attivo, che può avvenire attraverso sondaggi, focus group, tavole rotonde, partnership strategiche e altre iniziative di dialogo strutturato⁴⁵.

⁴² Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman. Boston, MA.

⁴³ Ibidem

⁴⁴ Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.

⁴⁵ Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>

Un'efficace strategia di *stakeholder engagement* consente alle imprese di prevenire e gestire potenziali rischi reputazionali e operativi, migliorando la propria legittimità e credibilità agli occhi dell'opinione pubblica. Le aziende, infatti, operano in un contesto caratterizzato da crescente pressione sociale e normativa, in cui i consumatori e gli investitori manifestano un'attenzione sempre maggiore verso la sostenibilità e la trasparenza delle pratiche aziendali. In tale contesto, le imprese che adottano un approccio inclusivo e partecipativo risultano maggiormente resilienti e capaci di generare valore condiviso⁴⁶.

Il coinvolgimento degli stakeholder si rivela particolarmente strategico nel settore della sostenibilità, poiché permette di integrare le istanze sociali e ambientali nelle decisioni aziendali. Un esempio emblematico è rappresentato dalle imprese manifatturiere che coinvolgono attivamente i propri fornitori nella definizione di pratiche di approvvigionamento responsabile, garantendo il rispetto dei diritti umani e delle normative ambientali lungo l'intera catena del valore⁴⁷. Analogamente, nel settore finanziario, gli investitori istituzionali stanno assumendo un ruolo chiave nella promozione di strategie di investimento sostenibile, attraverso l'adozione di criteri ESG nella valutazione delle imprese e nella selezione dei portafogli di investimento.⁴⁸

Un aspetto cruciale dello *stakeholder engagement* è rappresentato dalla trasparenza nella rendicontazione, che permette di monitorare e comunicare i risultati ottenuti attraverso strumenti come il bilancio di sostenibilità e i report di impatto sociale. La diffusione di standard internazionali di rendicontazione, quali il *Global Reporting Initiative (GRI)* e il *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*, ha favorito l'adozione di pratiche di reporting più strutturate e comparabili a livello globale⁴⁹. La rendicontazione non deve essere intesa come un mero adempimento burocratico, ma come un'opportunità per rafforzare il dialogo con gli stakeholder e dimostrare l'impegno dell'impresa nei confronti della sostenibilità.

⁴⁶ Pedersen, E. R. (2009). Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business Towards Society. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 155-166.

⁴⁷ Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2017). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.

⁴⁸ KPMG (2020). The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. KPMG International, www.assets.kpmg.com

⁴⁹ Ibidem

In conclusione, il coinvolgimento degli stakeholder si configura come un elemento chiave per la CSR e per la sostenibilità aziendale, poiché consente di integrare le esigenze sociali nelle strategie d'impresa, migliorare la governance e consolidare la reputazione aziendale. In un'epoca in cui la trasparenza e la responsabilità sono sempre più determinanti per il successo imprenditoriale, un dialogo aperto e costruttivo con gli stakeholder non solo accresce la legittimità dell'azienda, ma rappresenta anche un vantaggio competitivo in grado di influenzare positivamente la performance aziendale nel lungo termine.

1.3.3 La CSR come strumento per creare valore condiviso

La Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) ha tradizionalmente rappresentato l'impegno delle aziende nel considerare l'impatto sociale e ambientale delle proprie attività, spesso attraverso iniziative filantropiche o di conformità normativa. Tuttavia, negli ultimi anni, si è affermato un approccio più integrato e strategico noto come *Creazione di Valore Condiviso* (CSV). Questo concetto, introdotto da *Michael E. Porter* e *Mark R. Kramer* nel 2011, propone una visione in cui le imprese possono generare valore economico affrontando simultaneamente le esigenze e le sfide della società.⁵⁰

La CSV si basa sull'idea che esista una stretta interdipendenza tra la competitività aziendale e il benessere delle comunità in cui l'impresa opera. Pertanto, le aziende sono incoraggiate a identificare aree in cui gli interessi aziendali e sociali si sovrappongono, trasformando le questioni sociali in opportunità di business. Questo approccio supera la tradizionale visione della CSR come attività separata o aggiuntiva, integrando invece le strategie di sostenibilità nel core business dell'azienda.

La creazione di valore condiviso può essere perseguita attraverso tre principali strategie:

- *Riconfigurazione di prodotti e mercati:* sviluppare prodotti e servizi che rispondano ai bisogni sociali emergenti, aprendo nuovi mercati e segmenti di clientela. Ad esempio, l'introduzione di soluzioni finanziarie accessibili per le comunità a basso reddito può soddisfare una domanda inespressa, generando al contempo profitti per l'azienda.

⁵⁰ Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*.

- *Ridefinizione della produttività nella catena del valore*: ottimizzare le operazioni aziendali migliorando l'efficienza delle risorse, riducendo gli sprechi e minimizzando l'impatto ambientale. Questo non solo diminuisce i costi operativi, ma contribuisce anche alla sostenibilità ambientale.
- *Sviluppo di cluster locali*: collaborare con altre organizzazioni, istituzioni e comunità locali per potenziare l'ecosistema economico e sociale circostante. Investire in infrastrutture, formazione e sviluppo delle competenze locali può creare un ambiente più favorevole per l'attività aziendale e promuovere lo sviluppo comunitario.

Un esempio concreto di applicazione della CSV è rappresentato dal Gruppo Sanpellegrino, leader nel settore delle bevande, che ha adottato strategie orientate alla creazione di valore condiviso focalizzandosi su tre pilastri fondamentali: promozione di stili di vita sani, centralità delle comunità locali e sostenibilità ambientale. Questa integrazione tra obiettivi aziendali e sociali ha portato a benefici sia per l'impresa che per la società nel suo complesso.⁵¹

Analogamente, il Gruppo Hera ha adottato un modello orientato al valore condiviso, sviluppando iniziative incentrate su efficienza energetica, innovazione sostenibile e coinvolgimento delle comunità locali.⁵² Questi casi dimostrano come le aziende possano trarre vantaggi competitivi adottando strategie orientate alla sostenibilità e al benessere sociale.

In conclusione, la CSR, quando evoluta nel paradigma della Creazione di Valore Condiviso, diventa un potente strumento strategico che consente alle aziende di perseguire il successo economico contribuendo simultaneamente al progresso sociale e ambientale. Questo approccio integrato rafforza la competitività dell'impresa e promuove uno sviluppo sostenibile e inclusivo.

⁵¹ Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2017). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.

⁵² KPMG (2020). The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. KPMG International. www.assets.kpmg.com

1.4 Dalla CSR al Brand Activism

Negli ultimi anni, il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa, pur mantenendo la sua rilevanza, si è rivelato non più sufficiente a soddisfare le aspettative dei consumatori, in particolare delle nuove generazioni. Il crescente attivismo sociale e politico della società ha portato i consumatori a pretendere un maggiore impegno da parte delle aziende, chiedendo loro di assumere posizioni chiare su questioni di interesse collettivo e di esercitare un impatto tangibile al di fuori dei confini aziendali. In questo contesto, si è affermato il concetto di *Brand Activism*, un'evoluzione della CSR che pone l'accento non solo sulla gestione responsabile dell'impresa, ma anche sull'intervento diretto nei dibattiti sociali e politici.⁵³

1.4.1 Due Approcci a confronto tra responsabilità e presa di posizione

A differenza della CSR, che tradizionalmente si concentra sulla governance aziendale interna e sull'adozione di pratiche responsabili per mitigare gli impatti negativi delle attività d'impresa – come la riduzione delle emissioni, il miglioramento delle condizioni lavorative e l'adozione di politiche etiche –, il *Brand Activism* si orienta verso l'esterno, assumendo un ruolo attivo nella società. Le imprese, quindi, non si limitano più a modificare le proprie dinamiche interne per aderire a principi di sostenibilità e responsabilità, ma scelgono di esporsi su questioni di rilevanza sociale, politica ed economica, contribuendo al cambiamento culturale e istituzionale.⁵⁴

CSR e *Brand Activism*, pur essendo concetti distinti, affondano le loro radici negli stessi principi etici e nella volontà di creare valore sociale oltre che economico. Le imprese che decidono di adottare tali approcci sono consapevoli del fatto che, almeno nel breve termine, queste strategie possano comportare ripercussioni in termini di profittabilità, poiché alcune scelte etiche possono risultare divisive per il pubblico. La prima grande differenza tra le due pratiche risiede nella direzione del focus aziendale: mentre la CSR riguarda prevalentemente l'autoregolamentazione interna e l'adozione di pratiche di

⁵³ Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. Hoepli. Milano.

⁵⁴ Hydock, C., & Paharia, N. (2020). Should Your Brand Pick a Side? How Market Share Determines the Impact of Corporate Political Advocacy. *Journal of Consumer Research*.

business responsabili, il Brand Activism è proiettato verso l'esterno e mira a influenzare il contesto sociale e culturale in cui l'azienda opera.

Un ulteriore elemento distintivo riguarda le tematiche affrontate. La CSR è tradizionalmente legata alla protezione ambientale, alla lotta contro la povertà, alla promozione dell'istruzione e alla tutela dei diritti umani, mentre il Brand Activism si concentra su questioni più polarizzanti e politicamente sensibili, come i diritti LGBTQ+, il controllo delle armi, l'immigrazione e la parità di genere⁵⁵. Se la CSR trova generalmente un ampio consenso da parte del pubblico, il Brand Activism può generare reazioni contrastanti. Secondo uno studio condotto da *Hydock e Paharia* (2020) intitolato “*Should Your Brand Pick a Side? How Market Share Determines the Impact of Corporate Political Advocacy*”, i consumatori tendono a sostenere le iniziative di CSR con un alto grado di approvazione, mentre le attività di Brand Activism suscitano risposte più polarizzate. In particolare, la ricerca ha dimostrato che, a fronte di un 33% di consumatori favorevoli all'attivismo aziendale, un 25% si è dichiarato contrario, evidenziando la natura divisiva di queste pratiche.

Nonostante ciò, il Brand Activism può rappresentare un'importante opportunità per le imprese, in quanto offre ai consumatori la possibilità di identificarsi con marchi che riflettono i loro valori e la loro visione del mondo. L'allineamento ideologico tra impresa e cliente favorisce un legame più profondo e duraturo con il marchio, rafforzando la brand loyalty e aumentando l'engagement. Un esempio emblematico è rappresentato da *Nike*, che nel 2018 ha lanciato una campagna pubblicitaria con l'ex giocatore della *NFL Colin Kaepernick*, noto per la sua protesta contro la discriminazione razziale. Questa scelta ha generato una forte divisione di opinione pubblica, con boicottaggi da una parte e un significativo aumento delle vendite dall'altra, dimostrando come il Brand Activism possa influenzare direttamente il comportamento dei consumatori.⁵⁶

Altri brand, come Patagonia, hanno costruito la loro identità attorno a un forte attivismo ambientale, opponendosi pubblicamente a politiche governative considerate dannose per l'ambiente e sostenendo cause come la conservazione dei parchi naturali e la lotta al cambiamento climatico. Questi esempi dimostrano come l'attivismo dei brand non sia

⁵⁵ Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. Hoepli. Milano.

⁵⁶ Hydock, C., & Paharia, N. (2020). Should Your Brand Pick a Side? How Market Share Determines the Impact of Corporate Political Advocacy. *Journal of Consumer Research*.

solo una strategia di comunicazione, ma possa diventare parte integrante dell'identità aziendale e della sua missione strategica.

Infine, un altro aspetto cruciale che distingue la CSR dal Brand Activism è la percezione da parte dei consumatori. La CSR, essendo generalmente orientata alla filantropia e alla sostenibilità, viene accolta con favore o, nella peggiore delle ipotesi, con neutralità. Al contrario, il Brand Activism implica una presa di posizione su questioni spesso divisive, il che può comportare rischi reputazionali e reazioni avverse da parte di segmenti di pubblico contrari alle posizioni assunte dall'azienda. Tuttavia, in un'epoca in cui i consumatori, specialmente i Millennials e la Gen Z, tendono a scegliere brand che incarnano valori e ideali affini ai propri, il Brand Activism può rivelarsi un elemento chiave per costruire una relazione autentica e duratura con il pubblico di riferimento⁵⁷.

In conclusione, la CSR e il Brand Activism rappresentano due approcci distinti, ma complementari, nell'evoluzione del ruolo delle imprese nella società. Se la prima è orientata all'adozione di pratiche aziendali sostenibili e responsabili, il secondo implica una presa di posizione chiara su questioni sociali e politiche, spesso controverse. Nel contesto attuale, in cui i consumatori attribuiscono crescente importanza ai valori etici dei brand, il Brand Activism si configura come una strategia efficace per rafforzare il legame con il pubblico e per esercitare un impatto significativo sulla società. Tuttavia, le imprese devono essere consapevoli dei rischi e delle implicazioni connesse a tali scelte, adottando un approccio coerente e autentico per evitare accuse di opportunismo o *woke washing*. Nei capitoli successivi di questa trattazione verrà approfondito il concetto di Brand Activism e il suo impatto sulle dinamiche di consumo e sulle strategie aziendali.

⁵⁷ Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2017). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.

Capitolo 2: Il Fenomeno del Brand Activism

2.1 Definizione e significato del Brand Activism

La prima concettualizzazione del *Brand Activism* è stata elaborata da Kotler e Sarkar nel 2018, successivamente aggiornata nel 2020, nella quale gli autori affermano che "*Il Brand Activism consiste negli sforzi dell'azienda per promuovere, impedire o influenzare riforme o stati di inerzia sociali, politici, economici e/o ambientali con il fine di promuovere o impedire miglioramenti della società*".⁵⁸

Nonostante questa formulazione teorica, nella letteratura accademica non si registra una definizione univoca e universalmente condivisa del fenomeno. Piuttosto, si osserva una pluralità di termini e sfumature concettuali che evidenziano la relativa giovinezza della ricerca in questo ambito. Tale mancanza di uniformità è imputabile al fatto che il Brand Activism ha iniziato a suscitare interesse accademico solo negli ultimi anni, sebbene alcuni studiosi, come Moore e Prakash Sethi, avessero già ipotizzato che le imprese potessero assumere un ruolo attivista o trovarsi a interagire con gruppi di attivisti.⁵⁹

A conferma di questa tendenza emergente, Cammarota, D'Arco, Marino e Resciniti (2023), nel loro studio "*Brand Activism: A Literature Review and Future Research Agenda*", hanno analizzato la distribuzione temporale delle pubblicazioni accademiche sul tema, rilevando come l'interesse per il fenomeno abbia cominciato a manifestarsi con decisione solo a partire dal 2018, ossia in concomitanza con la classificazione del concetto come Brand Activism da parte di Kotler e Sarkar⁶⁰. Tuttavia, la prima ricerca focalizzata sull'attivismo aziendale orientato al profitto risale al 2015. Successivamente, si è registrata una crescita esponenziale della produzione scientifica sul tema, con un picco significativo nel 2021, tendenza che si è consolidata ulteriormente nel 2022.

L'accelerazione della ricerca in questo ambito è dovuta anche all'evoluzione della percezione del ruolo delle imprese all'interno della società. In passato, si tendeva a considerare le aziende come meri attori economici, con l'unico obiettivo di massimizzare il profitto per gli azionisti. Tuttavia, con il progressivo affermarsi del concetto di

⁵⁸ Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. Hoepli. Milano.

⁵⁹ Moore, M. (1973). The Political Role of Business. *Harvard Business Review*. Sethi, P. (1982). Corporate Political Action: A Framework for Analysis. *California Management Review*.

⁶⁰ Cammarota, A., D'Arco, M., Marino, V., & Resciniti, R. (2023). Brand Activism: A Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of Business Ethics*.

stakeholder capitalism, le imprese sono sempre più chiamate a rispondere non solo agli investitori, ma anche a una platea più ampia di portatori di interesse, tra cui consumatori, dipendenti e comunità locali⁶¹. Questa trasformazione è stata amplificata dalla crescente consapevolezza sociale dei consumatori, in particolare delle generazioni Millennials e Gen Z, che attribuiscono grande importanza all'allineamento valoriale tra le proprie scelte di consumo e le posizioni etiche dei brand.

A prescindere dalle diverse definizioni e interpretazioni presenti in letteratura, il Brand Activism può essere considerato una peculiare forma di attivismo sociale adottata dai brand come strategia di marketing emergente⁶². In particolare, questa pratica si configura come una tattica di posizionamento, mirata a differenziare il brand nel panorama competitivo e a creare valore non solo per i consumatori, ma anche per gli investitori e i dipendenti.

Una delle definizioni più accreditate, proposta da Mukherjee e Althuizen, descrive il Brand Activism come "l'atto di prendere pubblicamente posizione su questioni divisive, sociali o politiche da parte di un marchio o di un individuo associato ad esso"⁶³. Questa definizione, come sottolineato da Peeter Verlegh nell'articolo "*Perspectives: a research-based guide for brand activism*", presenta due elementi fondamentali che ricorrono nella maggior parte delle formulazioni concettuali del fenomeno⁶⁴.

Il primo aspetto cruciale è la visibilità pubblica dell'azione del brand: l'impresa non opera in modo discreto o sotterraneo, ma si espone in modo trasparente e tangibile attraverso pubblicità, campagne di comunicazione sui social media, iniziative di public relations e dichiarazioni istituzionali. Il secondo aspetto chiave è la natura polarizzante delle tematiche affrontate, che implicano la presenza simultanea di sostenitori e oppositori. Questa caratteristica distintiva separa il *Brand Activism* dalla tradizionale *Corporate Social Responsibility* (CSR), la quale, pur condividendone alcuni principi ispiratori, non si spinge a schierarsi in modo netto su questioni politicamente e socialmente controverse.

⁶¹ Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. C. (2018). *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies*. Cambridge University Press. Cambridge, UK.

⁶² Shoenberger, H., Kim, D., & Ahmann, C. (2021). Brand Activism as an Emerging Marketing Strategy. *Marketing Journal*, 15(4), 27-42.

⁶³ Mukherjee, S., & Althuizen, N. (2020). Taking a Stand: The Role of Brand Activism in Consumer Perception. *Journal of Consumer Research*, 47(5), 773-794.

⁶⁴ Verlegh, P. (2024). Perspectives: A Research-Based Guide for Brand Activism. *International Journal of Advertising*, 43(1), 95-112.

2.2 La rilevanza del fenomeno del Brand Activism nel contesto attuale

Nell'attuale contesto socio-economico, il Brand Activism ha assunto una rilevanza senza precedenti. La società contemporanea si trova ad affrontare sfide imponenti, quali il cambiamento climatico e le crescenti disuguaglianze economiche. In questo scenario, la fiducia nei confronti dei leader politici e delle istituzioni governative è in declino, spingendo i cittadini a rivolgere le proprie aspettative verso le imprese, affinché queste assumano un ruolo attivo nella risoluzione di questioni complesse. Questa crisi di fiducia rappresenta una sfida significativa, ma al contempo offre ai brand un'opportunità profonda per ridefinire il proprio ruolo nella società.

Negli ultimi anni, i professionisti del marketing hanno sviluppato una crescente consapevolezza sull'importanza di investire in attività legate a tematiche sociali. L'obiettivo è quello di trasformare le aziende in "attori protagonisti" nella costruzione del bene comune, non solo per promuovere un cambiamento positivo all'interno della società, ma anche per guadagnare il rispetto e la lealtà dei consumatori, con potenziali ricadute positive sui profitti aziendali. In un mondo caratterizzato da una forte polarizzazione, la neutralità non è più sufficiente; le imprese sono chiamate a prendere posizione su questioni controverse, mettendo in gioco la propria reputazione. Come sottolineano Kotler e Sarkar (2020) *"Se il divario tra un'impresa e clienti/società/stakeholder è troppo ampio, il business ne soffrirà inevitabilmente"*.⁶⁵

Il Brand Activism costituisce una delle sfide più complesse per il marketing odierno, richiedendo alle imprese di prendere posizione su tematiche di grande rilevanza sociale, evitando così il rischio di pagare il "prezzo del silenzio di fronte all'ingiustizia". Su scala globale, le nuove generazioni si mobilitano con sempre maggiore determinazione per contrastare le disuguaglianze e le ingiustizie sociali, e si aspettano che anche le aziende adottino un ruolo attivo, supportando concretamente le cause più urgenti della contemporaneità. Questo impegno non è soltanto un imperativo etico, ma si configura altresì come una leva strategica capace di rafforzare la reputazione aziendale e, potenzialmente, di incidere positivamente sulla redditività. Il CEO di Unilever, Alan Jope, afferma: *"I fatti dimostrano in modo chiaro ed evidente che i brand con un purpose crescono. Il purpose conferisce rilevanza a un brand, favorisce le conversazioni su di*

⁶⁵ Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. Hoepli. Milano.

esso, ne sostiene la penetrazione e riduce la reattività della domanda al prezzo”.⁶⁶ Analogamente, la professoressa *Rosabeth Moss Kanter* della *Harvard Business School* sostiene che *"le imprese che sul lungo periodo hanno le prestazioni migliori incorporano nelle loro attività un purpose sociale, che è importante quanto il purpose economico"*.⁶⁷

Il Brand Activism, come evidenzia *Peeter Verlegh* (2024), può suscitare risposte emotive favorevoli nei consumatori, che si affezionano al brand e si identificano con esso; questo può tradursi in una preferenza dei consumatori per quel brand, influenzando le loro scelte d'acquisto³. Pertanto, il Brand Activism è stato un "passaggio logico" per le imprese guidate da valori e da un purpose sociale, che comprendono l'evoluzione delle convinzioni sociali dei clienti e le condividono; i primi ad averlo fatto ne hanno tratto maggior profitto, a scapito dei ritardatari. Oggi, parlare di purpose e di attivismo significa ripensare radicalmente le organizzazioni in quanto istituzioni, che devono stabilire un cambiamento e compiere progressi sulle questioni sociali. È fondamentale che le aziende includano questa visione nella loro strategia di marketing, diventando attiviste e prendendo posizione su questioni scottanti. Ad esempio, i brand possono creare messaggi pubblicitari per aumentare la consapevolezza su determinate questioni sociali, influenzando le convinzioni su ciò che è socialmente accettato dalla comunità; oppure possono adattare i propri prodotti, prezzi e distribuzione per spingere i consumatori verso scelte che facciano la differenza nelle sfide sociali odierne. L'obiettivo finale del Brand Activism deve essere quello di perseguire il bene comune, puntando al profitto senza compromettere il futuro della società e del pianeta; per fare questo, i brand devono promuovere un sistema democratico e collaborativo che funzioni a favore del pubblico, e non contro di esso.⁶⁸

Un esempio emblematico di Brand Activism è rappresentato dalla campagna di *Nike* del 2018, che ha scelto come testimonial l'ex quarterback *Colin Kaepernick*, noto per le sue proteste contro l'ingiustizia razziale negli Stati Uniti. La campagna, con lo slogan *"Believe in something. Even if it means sacrificing everything."*, ha suscitato reazioni contrastanti,

⁶⁶ Jope, A. (2020). Dichiarazione del CEO di Unilever sull'importanza del purpose nei brand. www.ft.com

⁶⁷ Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. Hoepli. Milano.

⁶⁸ Shoenberger, H., Kim, D., & Ahmann, C. (2021). Brand Activism as an Emerging Marketing Strategy. *Marketing Journal*, 15(4), 27-42.

ma ha rafforzato l'immagine di Nike tra i consumatori più giovani e attenti alle questioni sociali.

Tuttavia, il Brand Activism comporta anche dei rischi. Le aziende che prendono posizione su temi controversi possono alienare una parte della loro base di clienti. Inoltre, se l'attivismo è percepito come superficiale o opportunistico, può danneggiare la reputazione del brand. È quindi essenziale che le iniziative di Brand Activism siano autentiche e allineate con i valori e le pratiche dell'azienda.⁶⁹

In conclusione, il Brand Activism rappresenta una risposta alle aspettative di una società in evoluzione, offrendo alle aziende l'opportunità di contribuire attivamente al bene comune, rafforzando al contempo la propria posizione sul mercato.⁷⁰

2.2.1 Il ruolo dei Movimenti Sociali e Culturali

Negli ultimi anni, il concetto di Brand Activism ha assunto un ruolo sempre più centrale nelle strategie aziendali, ponendo le imprese di fronte alla necessità di prendere posizione su temi sociali di grande rilevanza. Se in passato le aziende si limitavano a un approccio più neutrale o relegavano le questioni sociali alla responsabilità sociale d'impresa (CSR), oggi il mercato e l'opinione pubblica esigono che esse si espongano con scelte nette e dichiarazioni pubbliche⁷¹. Questa trasformazione è stata in larga parte stimolata dall'azione dei movimenti sociali e culturali, che hanno dato voce alle istanze della società civile e ne hanno amplificato la portata attraverso i mezzi di comunicazione digitale.⁷²

Uno dei casi più emblematici è rappresentato dal movimento *Black Lives Matter* (BLM), nato nel 2013 in risposta agli episodi di brutalità della polizia e alle discriminazioni razziali negli Stati Uniti. Nel giro di pochi anni, *BLM* è diventato un simbolo globale della lotta per l'uguaglianza, ottenendo un supporto diffuso da parte di aziende e multinazionali. Brand come *Nike*, *Ben & Jerry's* e *Adidas* hanno aderito al movimento

⁶⁹ Bhagwat, Y., Warren, N. L., Beck, J. T., & Watson, G. F. (2020). Corporate Sociopolitical Activism and Firm Value. *Journal of Marketing*.

⁷⁰ Moss Kanter, R. (2020). Why Purpose-Driven Companies Perform Better Over Time. *Harvard Business Review*.

⁷¹ Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. Hoepli. Milano.

⁷² Verlegh, P. (2024). Perspectives: A Research-Based Guide for Brand Activism. *International Journal of Advertising*.

con iniziative pubbliche e donazioni, riconoscendo che i consumatori, soprattutto i più giovani, si aspettano un impegno concreto su queste tematiche.⁷³ Tuttavia, non sono mancate critiche nei confronti di aziende accusate di sostenere il movimento solo per opportunità di marketing, senza una reale volontà di cambiamento.

Un altro movimento di grande impatto è stato il #MeToo, che dal 2017 ha portato all'attenzione globale il tema delle molestie e delle discriminazioni di genere. Inizialmente nato come una campagna di sensibilizzazione, il movimento ha rapidamente influenzato il mondo aziendale, costringendo molte imprese a rivedere le proprie politiche interne sulla parità di genere e sul trattamento delle donne nei luoghi di lavoro.⁷⁴ Numerosi brand, tra cui Dove, L'Oréal e Reebok, hanno lanciato campagne incentrate sull'empowerment femminile, dimostrando come il Brand Activism possa anche tradursi in una nuova forma di comunicazione commerciale, purché supportata da azioni concrete. Anche il settore della moda è stato fortemente influenzato dai movimenti sociali, in particolare dal *Fashion Revolution*, nato dopo il tragico crollo del Rana Plaza in Bangladesh nel 2013, in cui persero la vita oltre 1.100 lavoratori tessili⁷⁵. Questo movimento ha sollevato il dibattito sulle condizioni di lavoro nell'industria dell'abbigliamento, portando molte aziende a migliorare la trasparenza delle proprie filiere produttive. Marchi come Patagonia e Stella McCartney hanno integrato principi di sostenibilità e responsabilità sociale nelle loro strategie, rispondendo così alle richieste sempre più pressanti dei consumatori per un'industria etica⁷⁶.

Un elemento chiave che accomuna questi movimenti è il potere dei social media, che hanno permesso alle loro istanze di raggiungere un pubblico vastissimo in tempi rapidissimi. Hashtag come #BlackLivesMatter, #MeToo e #WhoMadeMyClothes sono diventati strumenti di pressione mediatica, spingendo le aziende a prendere posizione. I brand non possono più permettersi di rimanere in silenzio di fronte a questi temi: il pubblico moderno esige autenticità e coerenza. Un sostegno apparente e privo di azioni

⁷³ Pew Research Center (2023). *How Social Movements Shape Public Opinion and Brand Responses*. www.pewresearch.org.

⁷⁴ Tannen, D. (2019). The MeToo Movement and Corporate Accountability. *Journal of Gender Studies*.

⁷⁵ Fashion Revolution (2023). *Transparency Index 2023: How Brands Are Changing Supply Chains*. www.fashionrevolution.org

⁷⁶ McKinsey & Company (2021). *The Future of Ethical Fashion: How Activism Shapes Industry Trends*. www.mckinsey.com

concrete viene rapidamente identificato e smascherato dai consumatori, generando effetti negativi sulla reputazione del brand⁷⁷.

D'altro canto, il Brand Activism può anche comportare dei rischi significativi. Le aziende che prendono posizione su questioni controverse rischiano di alienare una parte della loro clientela, soprattutto in società polarizzate politicamente. Inoltre, il fenomeno del "woke-washing" – ossia l'uso strumentale dell'attivismo per migliorare l'immagine aziendale senza un impegno reale – è un'accusa sempre più frequente. Alcuni marchi, infatti, hanno subito dure critiche per aver cavalcato movimenti sociali senza adottare cambiamenti interni coerenti con i messaggi promossi nelle loro campagne⁷⁸.

Il legame tra movimenti sociali e brand activism è ormai consolidato e destinato a crescere nel tempo. Se da un lato i movimenti come *Black Lives Matter*, *#MeToo* e *Fashion Revolution* hanno dimostrato di avere il potere di influenzare il comportamento delle aziende, dall'altro le imprese devono adottare un approccio responsabile e autentico, evitando di ridurre l'attivismo a una semplice strategia di marketing. La vera sfida per i brand del futuro sarà quella di dimostrare il proprio impegno attraverso azioni concrete e coerenti, costruendo una relazione di fiducia con i consumatori e contribuendo, nel contempo, al progresso della società.

2.3 Dimensioni e Tipologie di Brand Activism

Nella loro opera "*Brand Activism. Dal purpose all'azione*", Kotler e Sarkar delineano sei principali categorie di Brand Activism, corrispondenti alle aree di maggiore rilevanza sociale ed economica in cui le imprese sono chiamate a intervenire⁷⁹:

- Brand Activism sociale: include tutte le iniziative che si occupano di questioni come uguaglianza di genere, diritti della comunità LGBTQ+, equità etnica, età e inclusione sociale. Inoltre, comprende tematiche di rilevanza collettiva, quali istruzione, sanità, privacy e tutela dei consumatori.

⁷⁷ *European Journal of Business Ethics* (2022). *Sustainable Fashion and Consumer Awareness: The Role of Social Movements*. www.springer.com

⁷⁸ Sobande, F. (2019). Woke-washing: "Intersectional Adverts" and the Appropriation of Social Justice Movements. *European Journal of Cultural Studies*.

⁷⁹ Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). *Brand Activism. Dal purpose all'azione*. Hoepli. Milano.

- Brand Activism lavorativo: riguarda le dinamiche di governance aziendale, con particolare attenzione ai diritti dei lavoratori, equità salariale, presenza sindacale e strutture di gestione interna.
- Brand Activism politico: interessa tutte le attività di advocacy aziendale nei confronti di politiche governative, tra cui privatizzazioni, lobbying e diritto di voto.
- Brand Activism ambientale: si concentra sulle tematiche legate alla tutela dell'ecosistema, affrontando problemi come cambiamento climatico, inquinamento, gestione dei rifiuti e riduzione delle emissioni di CO₂.
- Brand Activism economico: fa riferimento alle politiche aziendali in ambito finanziario e fiscale, con particolare focus sulla redistribuzione della ricchezza, politiche retributive e sistemi di tassazione.
- Brand Activism giuridico: coinvolge l'impegno dei brand su temi legislativi e normativi, influenzando leggi in materia fiscale, diritti di cittadinanza e politiche di regolamentazione del mercato.

Questa classificazione evidenzia come il Brand Activism non sia un concetto monolitico, ma piuttosto una pratica poliedrica che può essere declinata in diversi ambiti di intervento, a seconda della missione e dei valori di ciascun brand. La crescente rilevanza di questo fenomeno suggerisce che le imprese, per rimanere competitive e in sintonia con le nuove generazioni di consumatori, non possano più sottrarsi alla necessità di assumere un ruolo attivo nel dibattito pubblico e nell'evoluzione sociale contemporanea.

2.3.1 Attivismo sociale, ambientale, politico ed economico

Negli ultimi anni, il Brand Activism è diventato una strategia di marketing sempre più diffusa tra le aziende globali, spingendole a prendere posizione su questioni di rilevanza sociale, ambientale, politica ed economica. Questa evoluzione è il risultato di una maggiore consapevolezza da parte dei consumatori, che oggi richiedono alle aziende non solo prodotti e servizi di qualità, ma anche un impegno etico e sociale tangibile. In particolare, studi recenti dimostrano che i Millennials e la Generazione Z sono disposti a

premiare i brand impegnati in cause sociali e ambientali, mentre boicottano attivamente quelli percepiti come opportunisti.⁸⁰

Tuttavia, affinché il brand activism sia efficace, è fondamentale che esso sia percepito come autentico. La mancanza di coerenza tra valori dichiarati e azioni concrete può esporre le aziende al rischio di "*woke-washing*", ovvero lo sfruttamento superficiale di cause sociali per fini di marketing senza un reale impegno.⁸¹

L'attivismo sociale riguarda il sostegno aziendale a temi di giustizia sociale, uguaglianza di genere e diritti umani. Secondo il *Edelman Earned Brand Report* (2018), il 64% dei consumatori acquista o boicotta prodotti in base alla posizione politica o sociale di un brand.

Un caso emblematico è la campagna di Nike a sostegno del movimento *Black Lives Matter* (BLM), con protagonista il quarterback *Colin Kaepernick*, noto per le sue proteste contro la brutalità della polizia. Dopo il lancio della campagna, le vendite online di Nike sono aumentate del 31%, pur suscitando critiche e boicottaggi.⁸²

Allo stesso modo, *Ben & Jerry's* ha sostenuto la riforma della giustizia penale negli Stati Uniti. Tuttavia, secondo *Mukherjee e Althuizen*, il rischio maggiore dell'attivismo sociale è che venga percepito come una mera strategia commerciale, minando la credibilità del brand.⁸³

L'attivismo ambientale si manifesta attraverso l'adozione di politiche aziendali volte alla sostenibilità, alla riduzione delle emissioni di CO₂ e alla protezione dell'ambiente. Una ricerca pubblicata sul *Journal of Business Ethics* evidenzia che il 72% dei consumatori è disposto a pagare un sovrapprezzo per prodotti sostenibili⁸⁴.

Un altro esempio virtuoso è Patagonia, che ha destinato l'1% del fatturato a progetti per la tutela ambientale. Tuttavia, il rischio del greenwashing è elevato: il caso Volkswagen, con lo scandalo sulle emissioni falsificate, dimostra come alcune aziende abbiano dichiarato un falso impegno ecologico⁸⁵.

⁸⁰ Mukherjee, S., & Althuizen, N. (2020). Brand activism: Does courting controversy help or hurt a brand? *Journal of Business Research*, 118, 321-330.

⁸¹ Ibidem

⁸² Vredenburg, J., Spry, A., Kapitan, S., & Kemper, J. A. (2020). Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444-460.

⁸³ Mukherjee, S., & Althuizen, N. (2020). *Op. cit.*

⁸⁴ *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04850-z>

⁸⁵ Spry, A., Kemper, J. A., & Vredenburg, J. (2021). The Ethics of Greenwashing: Understanding Consumer Perceptions. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 309-326.

Secondo *Spry et al.*, il greenwashing porta a una perdita di fiducia da parte dei consumatori e a un impatto negativo sulle vendite. Al contrario, le aziende che dimostrano un reale impegno ambientale ottengono benefici in termini di reputazione e fedeltà dei clienti⁸⁶.

L'attivismo politico implica il coinvolgimento delle aziende in dibattiti legislativi, diritti civili e politiche migratorie. Secondo uno studio pubblicato sul *Journal of Public Policy & Marketing*, il 58% dei consumatori si aspetta che i brand prendano posizione su questioni politiche rilevanti⁸⁷.

Un noto esempio è Starbucks, che ha promosso programmi di sostegno ai rifugiati e ha criticato pubblicamente politiche migratorie restrittive. Tuttavia, questa presa di posizione ha generato reazioni contrastanti, con una parte della clientela che ha boicottato il brand⁸⁸.

Secondo *Schmidt et al.*, l'efficacia dell'attivismo politico dipende dal contesto culturale e geografico: nei mercati occidentali è generalmente apprezzato, mentre in paesi più conservatori può generare backlash⁸⁹.

L'attivismo economico riguarda politiche aziendali volte a ridurre le disuguaglianze salariali e migliorare le condizioni di lavoro.

Un esempio significativo è Unilever, che ha implementato un salario minimo garantito per tutti i dipendenti e ha avviato progetti per migliorare la qualità della vita nelle proprie filiere produttive. Secondo uno studio di *Manfredi-Sánchez*, sebbene l'attivismo economico sia meno visibile rispetto ad altre forme di brand activism, esso ha un impatto duraturo sulla reputazione aziendale⁹⁰.

Le aziende che adottano politiche economiche etiche attraggono sempre più investitori attenti ai criteri ESG (Environmental, Social, Governance), che premiano la sostenibilità sociale ed economica.

⁸⁶ Spry, A., Kemper, J. A., & Vredenburg, J. (2021). The Ethics of Greenwashing: Understanding Consumer Perceptions. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 309-326.

⁸⁷ Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2021). Brand Activism in a Political World: How Companies Navigate Consumer Expectations. *Journal of Consumer Psychology*, 31(2), 312-328.

⁸⁸ Starbucks Corporation. (2020). *Social Impact Report: Refugee Hiring and Community Inclusion*, www.stories.starbucks.com

⁸⁹ Schmidt, C., & Scott, K. (2022). Political Activism and Brand Loyalty: The Role of Cultural Alignment in Consumer Responses. *Journal of Marketing Research*, 59(1), 45-67.

⁹⁰ Manfredi-Sánchez, J. L. (2021). Economic Justice and Brand Activism: A Study on Corporate Ethics and Consumer Perception. *Business & Society Review*, 126(3), 287-309.

In sintesi l'adozione del Brand Activism è una strategia efficace per le aziende che desiderano rafforzare la propria immagine e creare valore nel lungo termine. Tuttavia, come sottolineano Kotler e Sarkar, *"l'attivismo del brand è una sfida che richiede coerenza, trasparenza e impegno di lungo periodo"*⁹¹.

Le imprese che dimostrano un impegno autentico ottengono maggiore fedeltà da parte dei consumatori, mentre quelle che adottano un approccio opportunistico rischiano di perdere credibilità e reputazione.

2.3.2 From Purpose to Action

Negli ultimi anni, il concetto di *purpose* ha acquisito un ruolo centrale nelle strategie aziendali, ridefinendo il modo in cui i brand interagiscono con la società. Il purpose non si limita a essere una dichiarazione d'intenti, ma rappresenta il vero motore dell'identità aziendale, influenzando non solo il posizionamento di mercato, ma anche le strategie di crescita e il modo in cui le aziende si relazionano con consumatori, dipendenti e stakeholder. Se in passato il successo di un'impresa era valutato esclusivamente attraverso indicatori finanziari, oggi i consumatori e gli investitori attribuiscono sempre più valore alla capacità di un brand di generare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente⁹².

Un'azienda che vuole essere rilevante nel lungo periodo non può limitarsi a generare profitti, ma deve porsi come un agente di cambiamento sociale ed economico, contribuendo a migliorare il contesto in cui opera. Secondo Kotler e Sarkar, il brand activism non è più un'opzione, ma una necessità strategica per le imprese che desiderano mantenere la loro competitività in un mondo in cui i consumatori si aspettano che i marchi assumano posizioni chiare su tematiche sociali, ambientali ed economiche⁹³. Tuttavia, la semplice enunciazione di un purpose non è sufficiente: è essenziale tradurlo in azioni concrete, evitando il rischio del woke-washing, ovvero la strumentalizzazione delle tematiche sociali a fini puramente commerciali.

Un framework utile per comprendere la centralità del purpose nel contesto aziendale è la *Teoria del Golden Circle* di Simon Sinek. Questo modello spiega come le aziende di

⁹¹ Kotler, P., & Sarkar, C. (2022). *The Future of Brand Activism: Transparency and Authenticity as Key Factors*. www.marketingjournal.org

⁹² Kotler, P., & Sarkar, C. (2021). *Brand Activism: From Purpose to Action*. IDEA BITE PRESS. New Delhi, India.

⁹³ Ibidem

successo non si limitano a comunicare cosa fanno (*WHAT*) o come lo fanno (*HOW*), ma pongono al centro il *WHY*, ovvero la loro motivazione più profonda, il vero scopo della loro esistenza. Secondo *Sinek*, le organizzazioni che partono dal "*WHY*" sono in grado di ispirare fiducia e fedeltà nei consumatori, poiché trasmettono un messaggio che va oltre il semplice prodotto o servizio offerto. In altre parole, il *Golden Circle* dimostra che le persone non comprano solo ciò che un'azienda fa, ma il motivo per cui lo fa⁹⁴.

Il principio alla base del *Golden Circle* trova conferma anche in diversi studi accademici. Una ricerca pubblicata su *Harvard Business Review* ha evidenziato che le aziende con un purpose chiaro e integrato nelle loro strategie di business ottengono performance significativamente superiori rispetto a quelle che non lo dichiarano in modo esplicito⁹⁵. Inoltre, le imprese purpose-driven dimostrano una maggiore capacità di innovazione, un tasso di crescita più elevato e una maggiore attrattività per gli investitori attenti ai criteri ESG (Environmental, Social and Governance).

Tuttavia, per essere realmente efficace, il purpose deve essere autentico e radicato nella cultura aziendale, traducendosi in azioni concrete che coinvolgano tutti gli stakeholder. Un modello utile per analizzare il rapporto tra dichiarazioni di purpose e azioni concrete è quello elaborato da *Nassar* (2021), che identifica quattro combinazioni possibili: Silent Brand Activism, Assenza di Purpose e Azione, Brand Activism Non Autentico e Brand Activism Autentico⁹⁶. Il Silent Brand è un'azienda che agisce concretamente senza enfatizzare il proprio impegno, rischiando però di non valorizzare i suoi sforzi. L'Assenza di Purpose e Azione riguarda quei brand che non comunicano alcun impegno sociale e che risultano irrilevanti per i consumatori più giovani e attenti alla sostenibilità. Il Brand Activism Non Autentico è quello che enfatizza il proprio purpose attraverso strategie di comunicazione aggressive, ma che non adotta azioni concrete per supportarlo, esponendosi così a critiche e alla perdita di credibilità. Infine quello autentico è quello che riesce a coniugare dichiarazioni di purpose con un reale impatto sociale ed economico, ottenendo il massimo beneficio in termini di reputazione e fedeltà dei consumatori.

⁹⁴ Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin Books. New York, NY.

⁹⁵ Harvard Business Review (2021). *The Business Case for Purpose-Driven Companies: How Corporate Values Impact Performance*. www.hbr.org

⁹⁶ Nassar, M. (2021). Brand Authenticity and the Purpose Paradox: Four Models of Brand Engagement. *Journal of Marketing Research*, 58(3), 245-263.

Alla luce di queste considerazioni, appare evidente che la transizione dal purpose all'azione rappresenti una delle sfide più complesse per le aziende contemporanee. Per evitare il rischio di incoerenza, le imprese devono integrare il loro purpose nelle strategie operative, coinvolgere attivamente gli stakeholder e comunicare in modo trasparente e misurabile i risultati ottenuti. Solo attraverso un impegno concreto e duraturo è possibile trasformare il purpose in un vero driver di cambiamento, capace di generare valore non solo per l'azienda, ma anche per la società nel suo complesso.

2.3.3 Attivismo della marca: regressivo vs progressivo

L'attivismo del brand si distingue in due categorie principali: progressivo e regressivo, a seconda che le azioni intraprese dall'azienda siano orientate verso il bene comune o, al contrario, rappresentino un ostacolo per la società e l'ambiente. Il regressive activism si riferisce a quelle pratiche aziendali che, pur essendo formalmente legittime dal punto di vista economico o legale, generano conseguenze negative per la collettività, sia direttamente che indirettamente. Queste azioni possono assumere diverse forme, tra cui la disinformazione sul reale impatto dei prodotti o servizi, la minimizzazione degli effetti negativi delle attività produttive, o la pressione politica e lobbistica per ottenere vantaggi economici a discapito del bene pubblico.

Un esempio particolarmente emblematico riguarda il settore del tabacco, in cui per decenni le aziende hanno negato, o comunque ridimensionato, i danni alla salute provocati dal fumo, nonostante le evidenze scientifiche dimostrassero il contrario⁹⁷. Lo stesso può dirsi per le industrie legate ai combustibili fossili, che in molte occasioni hanno finanziato studi volti a confutare o ritardare la consapevolezza pubblica sugli effetti del cambiamento climatico⁹⁸. Inoltre, un altro aspetto significativo dell'attivismo regressivo è rappresentato dalle pressioni esercitate da alcune aziende sulle istituzioni politiche per mantenere normative favorevoli al proprio settore, anche quando queste hanno effetti negativi su ambiente, salute o giustizia sociale⁹⁹.

⁹⁷ Brandt, A. M. (2007). *The Cigarette Century: The Rise, Fall, and Deadly Persistence of the Product That Defined America*. Basic Books. New York, NY.

⁹⁸ Oreskes, N., & Conway, E. M. (2010). *Merchants of Doubt: How a Handful of Scientists Obscured the Truth on Issues from Tobacco Smoke to Global Warming*. Bloomsbury Press.

⁹⁹ Dahl, R. (2022). Corporate Influence and the Politics of Regulation. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 267-283.

Questa forma di attivismo aziendale può portare a fenomeni di *brand shaming*, ovvero al declino della reputazione di un brand a causa di una evidente incongruenza tra i suoi valori dichiarati e le sue azioni concrete¹⁰⁰. L'opinione pubblica, supportata dalla trasparenza offerta dai social media e dall'accesso sempre più rapido alle informazioni, è oggi in grado di smascherare e penalizzare le aziende che adottano politiche poco etiche o contrarie ai valori collettivi. Ciò può tradursi in un calo delle vendite, perdita di fiducia da parte degli investitori e difficoltà nell'attrarre nuovi talenti, specialmente tra le generazioni più giovani, per le quali l'etica aziendale rappresenta un criterio di scelta fondamentale¹⁰¹.

Di contro, il brand activism progressivo si configura come un approccio attraverso cui le aziende adottano politiche volte a generare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente. Questa forma di attivismo è sempre più considerata come un elemento distintivo e di vantaggio competitivo per le imprese che riescono ad allineare il proprio modello di business a valori etici e sociali¹⁰². Le aziende che adottano una prospettiva progressiva spesso integrano la sostenibilità nelle loro strategie operative, si impegnano nella lotta alle disuguaglianze sociali e promuovono cause che mirano a un futuro più equo e inclusivo.

La distinzione tra attivismo progressivo e regressivo non è solo una questione teorica, ma ha implicazioni pratiche significative per il comportamento dei consumatori, i quali oggi dispongono di un potere decisionale senza precedenti. In particolare, si evidenziano due reazioni principali: il *buycott* e il *boycott*. Il *buycott* è un comportamento attivo attraverso cui i consumatori sostengono deliberatamente un brand che si allinea ai loro valori, acquistandone consapevolmente i prodotti per incentivarne la crescita e premiarne le scelte etiche. Dall'altro lato, il *boycott* è una forma di protesta in cui il consumatore decide volontariamente di non acquistare determinati prodotti per penalizzare un'azienda che sostiene cause considerate inaccettabili o che adotta pratiche aziendali non etiche¹⁰³.

¹⁰⁰ Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. *Harvard Business Review Press*.

¹⁰¹ Edelman Trust Barometer (2023). *Special Report: The Power of Brand Trust*. www.edelman.com

¹⁰² Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

¹⁰³ Friedman, M. (1999). *Consumer Boycotts: Effecting Change Through the Marketplace and the Media*. *Routledge*.

Uno studio condotto da *Weber Shandwick* e KRC nel 2018, intitolato *Battle of Wallets: The Changing Landscape of Consumer Activism*, ha evidenziato che l'83% dei consumatori ritiene più efficace supportare economicamente le aziende che assumono una posizione ritenuta corretta, piuttosto che limitarsi a boicottare quelle percepite come dannose. Tuttavia, il 59% dei consumatori ha dichiarato di essere disposto a partecipare a boicottaggi attivi, dimostrando così quanto il comportamento di acquisto sia diventato un vero e proprio strumento di espressione politica e sociale¹⁰⁴.

Questa evoluzione riflette una crescente consapevolezza del potere del consumatore nel plasmare le decisioni aziendali. In un contesto in cui la trasparenza e la coerenza sono diventate essenziali, i brand che adottano politiche di attivismo progressivo non solo ottengono un vantaggio reputazionale, ma costruiscono una relazione più solida e duratura con i consumatori, basata su valori condivisi. D'altra parte, le aziende che si collocano nella sfera dell'attivismo regressivo rischiano di perdere progressivamente rilevanza, esponendosi a critiche pubbliche e pressioni regolatorie.

In definitiva, la scelta tra attivismo progressivo e regressivo non è soltanto una questione di strategia di marketing, ma rappresenta una decisione cruciale per la sostenibilità a lungo termine di un brand. Le imprese che adottano un approccio autentico e coerente con i propri valori, contribuendo in modo tangibile al miglioramento della società, saranno quelle capaci di prosperare in un mercato sempre più guidato dalla consapevolezza e dall'etica.

2.3.4 Autenticità e woke-washing

Negli ultimi anni, il concetto di autenticità è emerso come un elemento chiave nel contesto dell'attivismo di marca, influenzando in modo significativo la percezione e il comportamento dei consumatori nei confronti delle imprese. L'autenticità, nell'ambito della comunicazione aziendale, può essere definita come la capacità di un brand di esprimere valori coerenti e credibili, basati su un impegno reale e dimostrabile¹⁰⁵. A differenza delle tradizionali strategie di marketing che mirano a costruire un'identità di

¹⁰⁴ Weber Shandwick & KRC Research (2018). *Battle of Wallets: The Changing Landscape of Consumer Activism*. www.webershandwick.com

¹⁰⁵ Beverland, M. B. (2005). "Crafting Brand Authenticity: The Case of Luxury Wines." *Journal of Management Studies*, 42(5), 1003-1029.

marca attraverso narrazioni persuasive, l'autenticità si fonda sulla trasparenza, sull'integrazione di valori etici nella governance aziendale e sulla continuità tra il discorso e l'azione¹⁰⁶. In un'epoca in cui i consumatori sono sempre più critici e connessi, la capacità di riconoscere eventuali discrepanze tra le dichiarazioni di un'azienda e le sue pratiche effettive è enormemente amplificata¹⁰⁷.

Parallelamente, il fenomeno del woke-washing ha suscitato ampie discussioni nel mondo accademico e imprenditoriale, poiché rappresenta una delle derive più critiche dell'attivismo di marca opportunistico. Il termine, nato dalla fusione tra "woke" (espressione che indica la consapevolezza delle questioni sociali e politiche) e "whitewashing" (processo di insabbiamento o copertura di aspetti problematici), fa riferimento alla tendenza delle aziende ad appropriarsi di temi socialmente rilevanti per migliorare la propria immagine senza un reale coinvolgimento nella causa promossa¹⁰⁸.

Numerose ricerche hanno evidenziato come i consumatori siano sempre più abili nell'individuare comportamenti ipocriti da parte delle imprese, penalizzandole attraverso meccanismi di boicottaggio o di "brandshaming" sui social media¹⁰⁹. Uno studio di *Vredenburg et al.* (2020) ha dimostrato che il successo di una strategia di brand activism è strettamente correlato alla coerenza tra i valori aziendali, le azioni intraprese e la percezione pubblica della loro credibilità. Nel momento in cui un'azienda viene percepita come non autentica, si innesca un effetto boomerang che può danneggiare in modo significativo la sua reputazione, causando una riduzione della fiducia da parte dei consumatori e un indebolimento della sua brand equity¹¹⁰.

Esemplificativo è il caso di numerose multinazionali che, in occasione di eventi di rilevanza globale, come il Pride Month, modificano temporaneamente il proprio branding per mostrare supporto alla comunità LGBTQ+, senza tuttavia implementare politiche inclusive all'interno della propria organizzazione o adottare pratiche concrete a favore

¹⁰⁶ Holt, D. B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Harvard Business Press.

¹⁰⁷ Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*. Harvard Business Press.

¹⁰⁸ Sobande, F. (2019). "'Woke-washing': 'Intersectional' Femvertising and Branding 'Woke' Bravery." *European Journal of Marketing*, 53(11), 2371-2391.

¹⁰⁹ Sprout Social. (2019). *Championing Change in the Age of Social Media*. www.sproutsocial.com

¹¹⁰ Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). "The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior." *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.

della diversità e dell'equità¹¹¹. Questa forma di attivismo superficiale, anziché generare un ritorno positivo in termini di immagine, può tradursi in una reazione negativa da parte del pubblico, che percepisce tali iniziative come tentativi di sfruttare tematiche sociali per fini meramente commerciali.

Nel contesto dell'autenticità, uno studio di *Murray et al.* (2021) pubblicato su *Journal of Business Ethics* ha evidenziato che i brand realmente impegnati in cause sociali e ambientali costruiscono un vantaggio competitivo sostenibile, poiché riescono a consolidare il rapporto di fiducia con i loro stakeholder attraverso azioni concrete e misurabili¹¹². Questo implica che le aziende debbano superare la logica del marketing convenzionale e integrare l'impegno sociale nella propria missione aziendale, evitando approcci opportunistici che potrebbero compromettere la loro credibilità nel lungo termine.

2.3.5 Critiche comuni: il rischio di opportunismo e greenwashing

L'attivismo di marca, sebbene rappresenti una leva strategica per costruire relazioni significative con i consumatori e differenziarsi nel mercato, non è esente da critiche. Due delle accuse più ricorrenti nei confronti delle imprese che adottano strategie di brand activism riguardano il rischio di opportunismo e il fenomeno del greenwashing. Questi aspetti sollevano interrogativi sulla reale intenzione delle aziende nell'adottare posizioni etiche e sulla loro coerenza rispetto ai valori dichiarati.

Il rischio di opportunismo si manifesta quando un'impresa sfrutta tematiche sociali o ambientali non per un reale impegno, ma come strumento per aumentare vendite, migliorare la propria reputazione o attenuare critiche preesistenti¹¹³. Secondo *Mohr, Webb e Harris* (2001), i consumatori sono sempre più sensibili a queste dinamiche e tendono a punire le aziende che percepiscono come ipocrite attraverso il boicottaggio o la riduzione della fiducia nel brand. Il cosiddetto “*cause washing*”, ovvero l'utilizzo strumentale di cause sociali per migliorare l'immagine aziendale senza un'effettiva

¹¹¹ Wojnar, K. (2021). "From Rainbow-Washing to Authentic Allyship: The Role of Corporations in LGBTQ+ Activism." *Business and Society Review*, 126(4), 413-438.

¹¹² Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2021). "Corporate Sustainability: From Transparency to Accountability." *Journal of Business Ethics*, 170(1), 1-18.

¹¹³ Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). "The Means and Ends of Greenwash." *Organization & Environment*, 28(2), 223-249.

coerenza nelle pratiche interne, è stato identificato come una delle principali cause di fallimento delle campagne di brand activism¹¹⁴.

Tra le forme più evidenti di opportunismo aziendale rientra il *greenwashing*, termine coniato da *Jay Westerveld* nel 1986, che si riferisce alle pratiche ingannevoli adottate dalle aziende per presentarsi come sostenibili senza attuare cambiamenti significativi nei processi produttivi. Il *greenwashing* assume diverse forme, tra cui la dichiarazione di impegni ambientali vaghi e non verificabili, l'utilizzo di termini ambigui o privi di base scientifica e l'eccessiva enfattizzazione di azioni marginali rispetto all'impatto complessivo dell'azienda.

Studi recenti hanno dimostrato che i consumatori stanno sviluppando una maggiore consapevolezza nel riconoscere strategie di *greenwashing*, portando molte aziende a subire contraccolpi reputazionali e legali. Ad esempio, *TerraChoice* (2010) ha identificato sette peccati del *greenwashing*, tra cui il "peccato di irrilevanza" (comunicare informazioni ambientali non significative) e il "peccato di falsità" (dichiarare certificazioni ambientali inesistenti o non riconosciute)¹¹⁵. Queste pratiche, sebbene mirino a capitalizzare sulla crescente domanda di sostenibilità, spesso risultano controproducenti, in quanto i consumatori puniscono le aziende non autentiche attraverso il boicott o l'indifferenza nei confronti delle loro iniziative.

Inoltre, *Delmas e Burbano* (2011) hanno evidenziato che il *greenwashing* non solo danneggia la reputazione delle imprese che lo praticano, ma ha un effetto negativo sull'intero settore della sostenibilità aziendale, generando un clima di sfiducia che penalizza anche le aziende realmente impegnate nella transizione ecologica. Le organizzazioni che adottano un approccio opportunistico alla sostenibilità rischiano di innescare reazioni negative da parte degli stakeholder, con conseguenze anche dal punto di vista finanziario e normativo¹¹⁶.

Per contrastare il rischio di opportunismo e *greenwashing*, numerosi studiosi suggeriscono l'adozione di strategie di trasparenza e accountability, basate sulla misurabilità degli impatti ambientali e sociali. Secondo *Porter e Kramer* (2011), le aziende dovrebbero integrare la sostenibilità nella propria strategia aziendale attraverso il

¹¹⁴ Hsu, L., & Jang, H. (2020). "Authenticity vs. Opportunism: The Effect of CSR on Consumer Perception." *Journal of Business Research*, 118, 287-298.

¹¹⁵ TerraChoice (2010). *The Sins of Greenwashing: Home and Family Edition*, www.terrachoice.com

¹¹⁶ Nielsen (2021). *The Rise of the Conscious Consumer*. www.nielsen.com

concetto di "valore condiviso", che implica la creazione di benefici tangibili sia per la società che per l'impresa. In questo senso, la certificazione da parte di enti terzi, il rispetto di standard internazionali (es. GRI, ISO 14001, B Corp) e la pubblicazione di report di sostenibilità basati su dati verificabili rappresentano strumenti essenziali per rafforzare la credibilità del brand¹¹⁷.

In sintesi, mentre l'attivismo di marca può essere un potente strumento di differenziazione e valore competitivo, esso deve essere sostenuto da azioni concrete e verificabili, evitando approcci strumentali che possano danneggiare la fiducia dei consumatori e compromettere la legittimità dell'impresa nel lungo periodo.

2.4 Importanza delle PMI nel contesto economico italiano

Le Piccole e Medie Imprese (PMI) costituiscono la spina dorsale dell'economia italiana, svolgendo un ruolo cruciale in termini di occupazione, innovazione e crescita economica. Secondo i dati forniti dall'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), le PMI rappresentano oltre il 99% del totale delle imprese italiane e contribuiscono per circa il 75% al valore aggiunto dell'economia nazionale¹¹⁸. Questa struttura imprenditoriale fortemente decentrata e radicata nel territorio ha permesso all'Italia di sviluppare un'economia caratterizzata da una forte specializzazione nei settori manifatturiero, agroalimentare e del lusso, dove le PMI riescono a competere a livello globale grazie alla qualità e all'innovazione del prodotto. La centralità delle PMI nel tessuto economico italiano si riflette anche nella loro capacità di adattarsi alle mutevoli condizioni di mercato, facendo leva sulla flessibilità operativa e sulla vicinanza ai consumatori. A differenza delle grandi multinazionali, che operano spesso con strutture più rigide e processi standardizzati, le PMI italiane si distinguono per la loro capacità di innovare e rispondere rapidamente alle nuove tendenze, tra cui l'incremento della domanda di sostenibilità e responsabilità sociale¹¹⁹. Questo aspetto diventa particolarmente rilevante nel contesto del brand activism, poiché consente alle PMI di integrare strategie di impegno sociale e ambientale in modo più autentico e radicato nella propria identità aziendale. Nonostante questi punti di forza, le PMI devono affrontare anche una serie di sfide strutturali che possono limitare

¹¹⁷ GRI (2022). *Global Reporting Initiative: Sustainability Standards*. www.globalreporting.org

¹¹⁸ ISTAT, *Le PMI italiane e il loro ruolo nell'economia nazionale*, 2023.

¹¹⁹ European Commission, *Annual Report on European SMEs*, 2022.

la loro capacità di adottare strategie di attivismo di marca. Tra queste, la difficoltà di accesso al credito, la ridotta disponibilità di risorse per investimenti in comunicazione e la scarsa digitalizzazione rappresentano alcuni degli ostacoli principali alla diffusione del brand activism all'interno delle PMI italiane¹²⁰. Tuttavia, negli ultimi anni, la crescente sensibilità dei consumatori verso tematiche di sostenibilità e responsabilità sociale ha spinto molte PMI a intraprendere iniziative concrete in questo ambito, contribuendo così a rafforzare la loro competitività e il loro posizionamento di mercato¹²¹.

2.4.1 Differenze tra PMI e grandi imprese nell'approccio all'attivismo

L'adozione di strategie di brand activism da parte delle imprese è fortemente influenzata dalle loro dimensioni organizzative, finanziarie e strategiche. Le differenze tra piccole e medie imprese (PMI) e grandi aziende non si limitano alla capacità di investimento, ma si estendono alla percezione pubblica, agli obiettivi dell'attivismo e ai rischi reputazionali associati a tali iniziative. Mentre le multinazionali hanno le risorse per implementare strategie strutturate e altamente visibili, le PMI tendono ad adottare un approccio più radicato nella comunità locale, caratterizzato da un'impronta più autentica e tangibile.

Le grandi imprese dispongono di risorse finanziarie significative, di team dedicati al marketing e alla sostenibilità e della capacità di avvalersi di agenzie di comunicazione di alto livello. Ciò consente loro di sviluppare strategie di attivismo con un forte impatto mediatico, spesso focalizzate su temi di portata globale come il cambiamento climatico, la diversità e l'inclusione, e i diritti umani¹²². Questi brand non solo promuovono iniziative di carattere sociale e ambientale, ma integrano tali attività all'interno di piani di marketing strutturati, sfruttando piattaforme pubblicitarie di vasta scala, partnership con organizzazioni internazionali e strategie digitali per amplificare la risonanza del messaggio¹²³. Tuttavia, questa elevata visibilità comporta un rischio reputazionale significativo: i consumatori e i media monitorano con attenzione le iniziative di brand activism delle grandi aziende, rendendole vulnerabili ad accuse di opportunismo o di

¹²⁰ Confartigianato, *Le sfide delle PMI italiane: credito, digitalizzazione e sostenibilità*, 2021.

¹²¹ Unioncamere, *L'innovazione nelle PMI italiane: trend e prospettive*, 2023.

¹²² Bhagwat, Y., Warren, N. L., Beck, J. T., & Watson, G. F. (2020). Corporate sociopolitical activism and firm value. *Journal of Marketing*, 84(5), 1-21.

¹²³ Mukherjee, S., & Althuizen, N. (2020). Brand activism: Does courting controversy help or hurt a brand? *International Journal of Research in Marketing*, 37(4), 772-788.

“woke-washing”, ossia l’adozione di cause sociali per fini puramente commerciali¹²⁴. Le PMI, al contrario, operano con risorse più limitate e non sempre dispongono di dipartimenti dedicati alla comunicazione o alla sostenibilità. Di conseguenza, il loro approccio all’attivismo è spesso meno strutturato, ma più concreto e radicato nel contesto locale. Le iniziative delle PMI si manifestano attraverso pratiche aziendali dirette, come l’adozione di modelli di economia circolare, il supporto a comunità locali, il miglioramento delle condizioni di lavoro dei dipendenti o l’implementazione di processi produttivi sostenibili¹²⁵. L’assenza di ampi budget per la comunicazione rende queste iniziative meno visibili su scala globale, ma, al tempo stesso, permette alle PMI di godere di un maggiore grado di credibilità e autenticità rispetto ai grandi brand, evitando lo scetticismo dei consumatori nei confronti di dichiarazioni eccessivamente pubblicizzate e non coerenti con il comportamento aziendale¹²⁶. Un ulteriore elemento distintivo tra le due categorie di imprese riguarda la gestione del rischio associato all’attivismo. Le multinazionali, essendo soggette a un controllo costante da parte dei media e dell’opinione pubblica, devono bilanciare attentamente le proprie dichiarazioni e iniziative per evitare effetti boomerang e backlash reputazionali. Esempi emblematici di strategie fallimentari sono stati osservati in diversi casi in cui aziende di rilievo hanno promosso messaggi di inclusività o sostenibilità senza che questi trovassero riscontro nelle loro pratiche aziendali, scatenando reazioni di boicottaggio da parte dei consumatori. Al contrario, le PMI, operando in un contesto più ristretto e meno esposto ai riflettori mediatici, godono di una maggiore libertà nel promuovere il loro impegno sociale, che spesso è percepito come più spontaneo e coerente con la missione aziendale¹²⁷. Le differenze tra PMI e grandi imprese nell’approccio al brand activism evidenziano come la dimensione aziendale influenzi non solo la strategia adottata, ma anche la percezione da parte del pubblico. Mentre le multinazionali possono sfruttare la loro influenza globale per sensibilizzare su tematiche di ampio respiro e generare impatti su vasta scala, le PMI costruiscono un rapporto più diretto con le comunità in cui operano,

¹²⁴ Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. (2020). Woke washing: Understanding the ethical consumer skepticism towards corporate social activism. *Journal of Business Ethics*, 165(1), 47-62.

¹²⁵ Russo, A., & Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 339-353.

¹²⁶ Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.

¹²⁷ Spence, L. J., Schmidpeter, R., & Habisch, A. (2003). Assessing social capital: Small and medium-sized enterprises in Germany and the UK. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 17-29.

sviluppando iniziative più radicate nel territorio e, di conseguenza, spesso più credibili agli occhi dei consumatori. Il futuro del brand activism richiederà un bilanciamento tra questi due approcci, con le grandi imprese chiamate a garantire una maggiore coerenza tra dichiarazioni e azioni, e le PMI a trovare modalità per amplificare il loro impatto, mantenendo l'autenticità che le caratterizza.

2.4.2 Esempi di PMI italiane che hanno adottato il Brand Activism

Negli ultimi anni, numerose Piccole e Medie Imprese (PMI) italiane hanno integrato strategie di brand activism nelle loro attività, promuovendo valori di sostenibilità ambientale, responsabilità sociale e innovazione etica. Questi esempi dimostrano come anche le aziende di dimensioni contenute possano adottare pratiche di attivismo autentico, trasformandolo in un elemento distintivo del proprio posizionamento di mercato.

Un caso emblematico è *Alce Nero*, azienda agroalimentare impegnata nella produzione biologica. Fondata negli anni '70, l'impresa ha sviluppato un modello produttivo che valorizza la biodiversità, la filiera corta e il rispetto dell'ambiente, con un forte impegno nella trasparenza e nella tracciabilità dei prodotti¹²⁸.

Nel settore della moda, *Save The Duck* si è distinta per l'introduzione di un modello di business basato sull'etica e la sostenibilità. L'azienda, nota per l'uso di materiali *cruelty-free*, ha eliminato l'impiego di piume animali nei propri capi, prediligendo materiali riciclati e certificati per ridurre l'impatto ambientale. Questo approccio le ha permesso di affermarsi come un brand di riferimento nel settore dell'abbigliamento sostenibile¹²⁹.

Anche il settore del design ha visto emergere esempi significativi di attivismo di marca. *Arper*, azienda italiana specializzata nella produzione di mobili, ha adottato una strategia basata sull'uso di materiali eco-compatibili e sul miglioramento del ciclo di vita dei prodotti. L'impresa ha ottenuto certificazioni ambientali internazionali e implementato pratiche di economia circolare per ridurre l'impatto delle proprie produzioni¹³⁰.

Un altro esempio virtuoso è *Oberalp*, storica azienda altoatesina specializzata in prodotti per sport alpini. L'azienda ha progressivamente ridotto l'uso di sostanze chimiche nei propri prodotti, eliminando i perfluorocarburi e promuovendo l'uso di materiali riciclati.

¹²⁸ Alce Nero. (2023). *Chi siamo*. www.alcenero.com

¹²⁹ Save The Duck. (2023). *La nostra storia*. www.savetheduck.com

¹³⁰ Arper. (2022). *Sostenibilità*. www.arper.com

Inoltre, ha adottato strategie per minimizzare l'impronta di carbonio lungo l'intero ciclo di vita dei propri articoli, contribuendo attivamente alla sostenibilità ambientale¹³¹.

Nel settore alimentare, *Illycaffè* ha dimostrato un forte impegno nell'integrazione tra qualità del prodotto e sostenibilità. L'azienda ha investito nella tracciabilità della filiera del caffè e ha promosso iniziative come l'Università del Caffè, volta a sensibilizzare produttori e consumatori su pratiche di coltivazione responsabili. Inoltre, ha sviluppato sistemi innovativi per la riduzione dell'impatto ambientale nella produzione e distribuzione del caffè¹³².

Questi esempi dimostrano che il brand activism non è prerogativa esclusiva delle grandi multinazionali, ma può essere adottato anche da PMI che vogliono distinguersi nel mercato attraverso l'integrazione di valori etici e sostenibili nelle proprie strategie aziendali. Tuttavia, affinché queste iniziative risultino credibili ed efficaci, è essenziale che siano supportate da azioni concrete e verificabili, evitando il rischio di opportunismo o "greenwashing".

¹³¹ Oberalp. (2020). *Sustainability Report*. www.oberalp.com

¹³² Illycaffè. (2023). *Sostenibilità*. www.illy.com

Capitolo 3: Autenticità percepita e Brand Loyalty: una prospettiva teorica nelle nuove generazioni

3.1 Definizione di autenticità percepita nel contesto del Brand Activism

Nel panorama odierno, caratterizzato da una crescente domanda di trasparenza e responsabilità sociale, l'autenticità percepita emerge come una delle dimensioni più cruciali nella valutazione del brand activism. Non si tratta di un attributo oggettivo, bensì di una costruzione percettiva complessa, radicata nell'interazione dinamica tra il comportamento del brand e le aspettative dei consumatori. Come osservano *Beverland e Farrelly*, l'autenticità non è qualcosa che può essere semplicemente dichiarato, ma deve essere “attivamente costruita e mantenuta attraverso la coerenza, la sincerità e l’impegno prolungato”¹.¹³³

In tal senso, l'autenticità percepita costituisce una lente attraverso cui il pubblico interpreta l'azione dei brand: un filtro morale che ne valuta la legittimità. In un'epoca in cui il marketing è sottoposto a un continuo scrutinio pubblico, i brand che falliscono nel dimostrare autenticità rischiano di incorrere in severe sanzioni reputazionali, come il boicottaggio o la stigmatizzazione sui social media.

3.1.1 Autenticità e Coerenza: il ruolo della percezione pubblica

La coerenza si configura come elemento cardine nella formazione della percezione di autenticità. Essa implica una corrispondenza visibile e durevole tra il sistema valoriale che il brand dichiara di abbracciare e le azioni effettivamente intraprese nel corso del tempo.

Secondo *Holt*, “i brand autentici sono quelli che mostrano una fedeltà costante ai propri valori fondativi, resistendo alle sirene dell’opportunismo di mercato”².¹³⁴ Tale coerenza si manifesta attraverso le scelte strategiche, i comportamenti pubblici, la cultura organizzativa interna e perfino nei rapporti con i fornitori e le comunità locali.

¹³³ Beverland, M. B., & Farrelly, F. J. (2010). The quest for authenticity in consumption: Consumers’ purposive choice of authentic cues to shape experienced outcomes. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 838–856.

¹³⁴ Holt, D. B. (2002). Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. *Journal of Consumer Research*, 29(1), 70–90.

In questo contesto, le nuove generazioni, in particolare i Millennials e la Gen Z, si mostrano straordinariamente attente e critiche. Secondo il *2021 Edelman Trust Barometer*, il 64% dei consumatori intervistati afferma di acquistare o boicottare un brand sulla base della sua posizione su questioni sociali¹³⁵.

Ne deriva che ogni dissonanza tra narrazione e azione viene percepita non come un semplice errore di comunicazione, bensì come una forma di tradimento morale, amplificata dall'effetto virale dei media digitali.

I fenomeni di "woke-washing" e "green-washing" rappresentano esattamente il fallimento di questo patto fiduciario. Come osserva Vredenburg, “quando i brand adottano temi sociali per mera convenienza commerciale senza un reale cambiamento strutturale, minano non solo la propria credibilità ma anche la causa stessa che pretendono di sostenere”¹³⁶.

In sintesi, la coerenza non è un ornamento estetico della brand identity, bensì il fondamento sostanziale della sua legittimità nel campo del brand activism.

3.1.2 I fattori che influenzano l'autenticità e l'impatto positivo generato

La percezione di autenticità è il risultato dell'interazione di molteplici fattori, che agiscono simultaneamente su diversi livelli.

Un primo elemento è la storicità dell'impegno. Brand come Patagonia o The Body Shop godono di una reputazione solida poiché il loro attivismo è iscritto nella loro storia aziendale e si manifesta in decisioni concrete che precedono le mode culturali. Come osserva Beverland, “i brand percepiti come autentici tendono a possedere un heritage riconoscibile e un impegno continuativo verso principi distintivi”¹³⁷.

Un secondo fattore è la trasparenza. Essa implica la disponibilità del brand a rendicontare i propri progressi, le difficoltà incontrate e le aree di miglioramento. Un'attitudine alla rendicontazione onesta, che non cela le imperfezioni, rafforza la percezione di autenticità poiché testimonia l'impegno sincero a migliorare, al di là delle esigenze di marketing¹³⁸.

¹³⁵ Edelman, 2021 Trust Barometer, <https://www.edelman.com>.

¹³⁶ Vredenburg, J. (2020). Woke as a joke? Unpacking the risks and rewards of brand activism. *Business Horizons*, 63(4), 547–560.

¹³⁷ Beverland, M. B. (2009). *Building brand authenticity: 7 habits of iconic brands*. Routledge.

¹³⁸ Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Un terzo fattore è rappresentato dalla congruenza interna: l'impegno valoriale deve essere rispecchiato non solo nella comunicazione esterna, ma anche nella cultura aziendale interna, nella struttura organizzativa e nei comportamenti dei dipendenti. Brand che falliscono nel realizzare tale coerenza, ad esempio, promuovendo la diversità nei messaggi pubblicitari ma mantenendo leadership esclusivamente omogenee, rischiano di essere smascherati come “*performative activists*”¹³⁹.

Infine, la capacità del brand di creare comunità partecipative rafforza ulteriormente la sua autenticità. L'attivismo non deve essere monologo, bensì dialogo: coinvolgere consumatori, ONG, istituzioni e stakeholder nel processo decisionale e nelle iniziative concrete costituisce un potente segnale di genuinità¹⁴⁰.

3.1.3 Il ruolo della comunicazione digitale nella costruzione dell'autenticità percepita

La comunicazione digitale ha rivoluzionato le dinamiche di costruzione della brand authenticity, rendendo il processo infinitamente più complesso e al tempo stesso più ricco di opportunità.

Nei social media, ogni interazione diventa parte integrante della brand narrative. Come sostengono Gensler et al., “*i brand non controllano più in modo esclusivo la loro immagine: i consumatori co-creano, commentano, sfidano e reinterpretano continuamente la narrazione del brand*”¹⁴¹. In tale contesto, la trasparenza, la reattività e la capacità di ammettere errori diventano fondamentali per preservare la credibilità.

La digitalizzazione favorisce anche la rapidità nella diffusione delle informazioni: successi, incoerenze, errori o gesti virtuosi possono diventare virali nel giro di poche ore. Per questo motivo, i brand devono adottare una gestione della reputazione che sia non solo proattiva, ma anche eticamente radicata, evitando le trappole della superficialità comunicativa.

¹³⁹ Sandilands, M. (2020). Corporate activism in the era of transparency. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org>

¹⁴⁰ Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432.

¹⁴¹ Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C. (2013). Managing brands in the social media environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 242–256.

Inoltre, attraverso le piattaforme digitali, i consumatori non sono più meri spettatori, ma attori attivi, capaci di esercitare pressione collettiva (advocacy) o sanzioni reputazionali (boicottaggi, campagne sociali). I brand devono quindi interpretare il proprio ruolo come parte integrante di un ecosistema conversazionale più ampio, dove l'autenticità si gioca nella capacità di instaurare un rapporto di fiducia dialogico, trasparente e durevole¹⁴².

In definitiva, nella contemporaneità digitale, l'autenticità non può essere più pensata come un valore da proclamare, ma come una pratica relazionale da incarnare quotidianamente.

3.2 Brand Loyalty nel Contesto del Brand Activism

Nel contesto odierno in cui le aspettative sociali verso i brand si fanno sempre più stringenti, la *brand loyalty* si configura come un costrutto multidimensionale che va ben oltre la mera ripetizione dell'acquisto. Essa implica un coinvolgimento psicologico profondo, una connessione simbolica tra l'identità del consumatore e quella del brand, nonché una fiducia consolidata che resiste nel tempo. La fedeltà alla marca, una volta ancorata prevalentemente a logiche di utilità, convenienza e abitudine, si è progressivamente trasformata in un indicatore della capacità del brand di rappresentare valori, visioni del mondo e impegni autentici, specialmente nei confronti delle cause sociali, ambientali e culturali.

Nel panorama del brand activism, tale trasformazione è particolarmente rilevante. I consumatori non solo premiano le marche che si impegnano su temi di rilevanza pubblica, ma sviluppano verso di esse una fedeltà che assume contorni quasi ideologici. Secondo *Bhattacharya e Sen* (2003), la brand loyalty è strettamente connessa al processo di identificazione sociale, per cui il consumatore sceglie brand che riflettono la propria identità e visione del mondo¹⁴³. Tale identificazione si rafforza quando il brand si impegna attivamente su questioni considerate eticamente rilevanti, dando vita a una forma di fedeltà valoriale, che affianca e talvolta sostituisce quella funzionale o estetica.

¹⁴² Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.

¹⁴³ Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer–Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76–88.

Questa sezione si propone di indagare la natura composita della brand loyalty, analizzandone le dimensioni costitutive e il modo in cui l'attivismo aziendale può influenzarla positivamente, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese.

3.2.1 Definizione e dimensioni della Brand Loyalty (comportamentale ed emotiva)

La brand loyalty ha costituito fin dalle origini una delle variabili più studiate e dibattute nel marketing e nel comportamento del consumatore. Tuttavia, la sua definizione ha subito un'evoluzione teorica significativa nel corso del tempo, ampliandosi da una semplice ripetizione comportamentale a un costrutto psicologico e relazionale che ingloba atteggiamenti, emozioni e identificazione valoriale.

Una delle prime distinzioni fondamentali è quella proposta da *Day* (1969), secondo cui la fedeltà deve essere intesa come un processo che coinvolge sia una componente attitudinale (valutazioni favorevoli verso la marca) sia una componente comportamentale (ripetizione dell'acquisto nel tempo)¹⁴⁴. Tale visione ha messo in discussione l'approccio puramente comportamentista, sottolineando che la vera lealtà nasce da una preferenza stabile e consapevole, e non da automatismi o vincoli situazionali.

Successivamente, *Jacoby e Chestnut* (1978) hanno chiarito che non ogni ripetizione di acquisto può essere qualificata come fedeltà. Essi propongono una definizione più stringente: la brand loyalty è “una risposta comportamentale, espressa nel tempo da un decisore, rispetto a una o più marche, come funzione di un processo psicologico decisionale”¹⁴⁵. Ciò implica che la fedeltà autentica non può essere confusa con la semplice abitudine o l'inerzia, ma richiede coinvolgimento cognitivo e affettivo.

Una visione ancora più articolata emerge dalla tripartizione proposta da *Sheth e Park* (1974), che individuano tre componenti fondamentali della fedeltà alla marca: la componente emotiva, ovvero il legame affettivo che il consumatore sviluppa verso il brand; la componente valutativa, relativa al giudizio razionale sulle performance e sull'utilità percepita del prodotto; la componente comportamentale, ossia la reiterazione dell'acquisto come espressione di preferenza consolidata¹⁴⁶.

¹⁴⁴ Day, G. S. (1969). A two-dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9(3), 29–35.

¹⁴⁵ Jacoby, J., & Chestnut, R. W. (1978). *Brand loyalty: Measurement and management*. Wiley.

¹⁴⁶ Sheth, J. N., & Park, C. W. (1974). A theory of multidimensional brand loyalty. *Advances in Consumer Research*, 1(1), 449–459.

Tale modello ha il merito di evidenziare la multidimensionalità del fenomeno e la sua natura dinamica: le tre componenti non sono necessariamente simultanee né ugualmente rilevanti in ogni fase del processo.

Uno dei framework più citati è quello di *Dick e Basu* (1994), che propongono una matrice basata sulla combinazione tra attitudine positiva e alta frequenza comportamentale, per identificare le forme di loyalty più solide rispetto a quelle spurie o latenti¹⁴⁷. Essi individuano anche i fattori che influenzano tale relazione: l'equità percepita, la soddisfazione, la fiducia e l'impegno del consumatore. Questo approccio ha il vantaggio di collegare la loyalty con variabili relazionali, introducendo una visione più olistica e strategica del concetto.

Un ulteriore contributo fondamentale è quello di *Oliver* (1999), che descrive la fedeltà come un processo evolutivo articolato in quattro fasi successive:

- *Loyalty cognitiva*: basata su convinzioni legate a esperienze o informazioni precedenti;
- *Loyalty affettiva*: fondata su una preferenza emotiva e gratificazione positiva;
- *Loyalty conativa*: rappresenta l'intenzione ferma di riacquisto;
- *Loyalty comportamentale*: quando l'intenzione si traduce in azione concreta e ripetuta¹⁴⁸.

Secondo questo modello, la lealtà autentica si sviluppa in profondità solo quando le fasi attitudinali vengono consolidate nel tempo e si traducono in scelte reali e durature. La forza di questo framework sta nella sua capacità di spiegare come il coinvolgimento con il brand si rafforzi progressivamente e diventi una vera e propria "relazione" connotata da fedeltà, resistenza al cambiamento e tolleranza agli errori.

Nel campo della strategia di marca, *Aaker* (1991) propone un'ulteriore sistematizzazione, rappresentata dalla celebre "*piramide della brand loyalty*", composta da cinque livelli gerarchici:

- Clienti completamente indifferenti, pronti a cambiare marca per comodità o convenienza;
- Clienti soddisfatti ma non legati, che cambiano solo in caso di inconvenienti;

¹⁴⁷ Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.

¹⁴⁸ Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4_suppl1), 33–44.

- Clienti soddisfatti e con costi percepiti di switching, per cui il cambio richiederebbe sforzi;
- Clienti che apprezzano realmente la marca e si fidano;
- Clienti impegnati, che considerano il brand parte della propria identità¹⁴⁹.



Figura 4. *Brand Loyalty Pyramid*, Fonte: Aaker, D. A. (1991).

Questo modello ha avuto larga fortuna perché consente di segmentare i consumatori sulla base della profondità del legame con la marca e di pianificare azioni differenziate per consolidare la loyalty. Nei livelli più alti della piramide, il consumatore diventa ambasciatore attivo del brand e ne difende pubblicamente i valori: è qui che il brand activism può esplicare il suo massimo potenziale come leva di fidelizzazione.

In sintesi, il concetto di brand loyalty è stato progressivamente ridefinito come un costrutto complesso, fondato su più dimensioni — affettive, cognitive, comportamentali — e influenzato da variabili socio-culturali, esperienziali ed identitarie. Nell'epoca contemporanea, dominata dalla trasparenza e dalla centralità dei valori, la fedeltà non si misura più solo in termini di frequenza d'acquisto, ma si manifesta attraverso l'identificazione valoriale, il supporto attivo e la coerenza percepita tra brand e visione del mondo del consumatore.

¹⁴⁹ Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.

3.3 Generazione Z e Millennials: Aspettative e Risposte al Brand Activism

Negli ultimi decenni, il panorama dei consumi si è profondamente trasformato, anche e soprattutto per effetto delle nuove generazioni che hanno progressivamente assunto un ruolo centrale nella definizione delle priorità strategiche dei brand. Tra queste, i Millennials (nati indicativamente tra il 1981 e il 1996) e la Generazione Z (nati tra il 1997 e il 2012) si impongono come segmenti di pubblico dotati di un'identità culturale marcata, di specifici valori e di un peculiare approccio al consumo. Entrambe le coorti generazionali attribuiscono crescente importanza alla dimensione etica del comportamento aziendale, valutando in modo critico la coerenza, l'autenticità e l'impatto sociale dei brand.

In tale contesto, il brand activism, inteso come l'impegno pubblico delle aziende su tematiche sociali, ambientali, politiche e culturali, rappresenta uno strumento privilegiato attraverso cui le imprese cercano di costruire e consolidare legami identitari con questi target. Tuttavia, l'efficacia di tali strategie dipende dalla capacità del brand di adattare la propria comunicazione ai tratti valoriali distintivi delle due generazioni, evitando generalizzazioni e approcci indifferenziati. È quindi necessario analizzare in profondità i valori, i comportamenti di consumo e le aspettative delle nuove generazioni, nonché il modo in cui autenticità e coerenza agiscono da leve fondamentali per la brand loyalty.

3.3.1 Valori e comportamenti di consumo delle nuove generazioni (Gen Z e Millennials)

Numerosi studi hanno confermato che le nuove generazioni acquistano in funzione della loro identità e dei valori che desiderano esprimere, non solo per soddisfare bisogni funzionali. In particolare, la Generazione Z e i Millennials pongono al centro del proprio processo decisionale fattori come la sostenibilità ambientale, l'inclusività sociale, la trasparenza aziendale e l'autenticità valoriale del brand. Il consumo, per questi individui, assume le caratteristiche di un atto morale e politico, diventando parte integrante di una narrazione personale coerente con l'ethos dell'epoca contemporanea¹⁵⁰.

¹⁵⁰ Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*.

Secondo il *Credit Suisse Research Institute*, oltre il 75% dei Millennials globali considera importante che un'azienda si impegni su temi come il cambiamento climatico, l'uguaglianza di genere o i diritti delle minoranze¹⁵¹. Per la Generazione Z, tale sensibilità è ancora più marcata: trattandosi di veri e propri nativi digitali, abituati fin dall'infanzia a interagire con contenuti, persone e cause globali, la valutazione dell'impegno etico del brand avviene in tempo reale e viene condivisa attraverso dinamiche di social feedback (likes, condivisioni, commenti, campagne virali)¹⁵².

Un'indagine condotta da *Cone Communications* ha mostrato che l'87% dei giovani tra i 18 e i 34 anni ritiene fondamentale che le aziende agiscano non solo per profitto, ma per un impatto positivo sul mondo¹⁵³. La cosiddetta "*purpose economy*", fondata sul valore dell'intenzionalità, si afferma dunque come il terreno privilegiato per la costruzione di fedeltà nei confronti delle nuove generazioni.

Sul piano comportamentale, sia Millennials che Gen Z adottano strategie di consumo orientate alla verifica della coerenza tra mission e azione: esplorano i canali social, leggono report di sostenibilità, osservano le partnership aziendali e il linguaggio visivo adottato. Questo atteggiamento ha favorito la nascita di una nuova forma di vigilanza etica collettiva, che si esprime attraverso strumenti come il boycotting (rifiuto di un brand percepito come incoerente) e il buycotting (sostegno attivo ai brand che incarnano valori condivisi)¹⁵⁴.

Un aspetto cruciale è rappresentato dal bisogno di trasparenza e accessibilità: la fiducia si costruisce quando le informazioni sono disponibili, comprensibili e coerenti su tutti i touchpoint. In particolare, la Generazione Z dimostra una marcata preferenza per contenuti brevi, visivi, immediati, che siano capaci di raccontare una storia vera e coinvolgente. I Millennials, invece, pur utilizzando con dimestichezza le piattaforme digitali, apprezzano anche approfondimenti testuali, podcast e forme di comunicazione più articolate¹⁵⁵.

¹⁵¹ Credit Suisse Research Institute. (2017). *The CSRI Global Wealth Report*.

¹⁵² Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z Goes to College*. Jossey-Bass.

¹⁵³ Cone Communications. (2017). *CSR Study: Americans Believe Companies Must Lead With Purpose*.

¹⁵⁴ John, N. A., & Büttner, S. (2021). Boycotting and buycotting in digital culture. *Information, Communication & Society*, 24(6), 757–774.

¹⁵⁵ Fromm, J., & Read, A. (2018). *Marketing to Gen Z: The Rules for Reaching This Vast--and Very Different--Generation of Influencers*. AMACOM.

In sintesi, le nuove generazioni chiedono ai brand di essere soggetti attivi nel cambiamento, e di dimostrarlo non solo attraverso messaggi emozionali, ma anche tramite azioni concrete e misurabili. La comunicazione valoriale, se autentica, può generare un forte legame identitario e incentivare la partecipazione attiva dei consumatori alla missione del brand. Ma se percepita come strumentale, rischia di generare l'effetto opposto: rifiuto, disinteresse e perdita di fiducia¹⁵⁶.

3.3.2 Confronto tra Generazione Z e Millennials: somiglianze e differenze nelle aspettative

Benché spesso accorpate in un'unica macro-categoria di “nuovi consumatori”, la Generazione Z e i Millennials presentano differenze rilevanti nelle modalità di consumo, nelle aspettative verso i brand e nella risposta all'attivismo aziendale. Sebbene entrambe le coorti esprimano una crescente attenzione verso la sostenibilità ambientale, la giustizia sociale, l'inclusione e l'equità, tali valori vengono interpretati e agiti in modi differenti, frutto di contesti storici, economici e tecnologici specifici¹⁵⁷.

I Millennials, cresciuti tra gli anni Ottanta e Novanta, hanno assistito all'esplosione del web 1.0, alla crisi economica globale del 2008 e al lento consolidarsi della coscienza ambientale. Il loro rapporto con i brand è segnato da una tensione tra desiderio di autenticità e consapevolezza delle logiche commerciali: sono più inclini a premiare i brand impegnati sul piano etico, ma al tempo stesso mantengono un atteggiamento pragmatico, valutando attentamente la qualità del prodotto, il prezzo e la reputazione aziendale¹⁵⁸.

Al contrario, la Generazione Z è la prima nativa digitale, cresciuta nell'era dei social media, della disintermediazione informativa e della connessione permanente. Questo ha forgiato una cultura del consumo immediata, iperconsapevole e profondamente identitaria. Per i Gen Z, i brand devono essere alleati, testimoni e persino militanti rispetto

¹⁵⁶ Holt, D. B. (2002). Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. *Journal of Consumer Research*, 29(1), 70–90.

¹⁵⁷ Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*.

¹⁵⁸ Fromm, J., & Garton, C. (2013). *Marketing to Millennials: Reach the Largest and Most Influential Generation of Consumers Ever*. AMACOM.

alle battaglie che ritengono importanti: climate change, gender equality, antirazzismo, salute mentale¹⁵⁹.

Una ricerca di *YPulse* (2020) rivela che il 66% dei Gen Z si aspetta che i brand prendano posizione su questioni sociali, mentre solo il 51% dei Millennials considera ciò un imperativo strategico. Questo gap evidenzia una diversa soglia di tolleranza nei confronti della neutralità aziendale: i Gen Z tendono a interpretare il silenzio come connivenza o disinteresse, mentre i Millennials sono più disposti a valutare l'impegno del brand in termini di progettualità di lungo periodo¹⁶⁰.

Sul piano della reazione ai comportamenti aziendali incoerenti, la Generazione Z si dimostra molto più rapida e drastica nell'attuare pratiche di cancel culture. Grazie alla padronanza degli strumenti digitali, è in grado di mobilitarsi rapidamente per denunciare pubblicamente le incongruenze tra le dichiarazioni valoriali e le pratiche effettive delle imprese. Questo approccio ipercritico è bilanciato da un'elevata capacità di riconoscere e premiare le aziende che mostrano trasparenza e umiltà nel correggere i propri errori¹⁶¹.

I Millennials, invece, tendono a essere più pazienti e orientati alla valutazione dell'intenzionalità: anche di fronte a scivoloni reputazionali, sono disposti a "perdonare" se l'azienda intraprende un percorso credibile di miglioramento, learning e dialogo¹⁶². In questo senso, la loro fedeltà è più resistente nel tempo, purché venga coltivata con coerenza e autenticità.

Un'altra distinzione fondamentale riguarda la relazione con i linguaggi del marketing. La Gen Z rifiuta le logiche pubblicitarie classiche e predilige forme partecipative, visive e informali: video brevi, meme, testimonianze reali, brand voice umane¹⁶³. I Millennials accettano anche forme più tradizionali, purché inserite in un contesto di narrazione coerente, esperienziale e personalizzata¹⁶⁴.

Dal punto di vista psicologico e culturale, la Generazione Z manifesta una bassa soglia di fedeltà ma un'elevata intensità valoriale: i brand devono costantemente rinegoziare la

¹⁵⁹ Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*.

¹⁶⁰ YPulse. (2020). *Cause marketing and activism report*. <https://www.ypulse.com>

¹⁶¹ Deloitte. (2022). *Millennial and Gen Z Survey*. <https://www2.deloitte.com>

¹⁶² Cone Communications. (2017). *CSR Study: Americans Believe Companies Must Lead With Purpose*.

¹⁶³ Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z Goes to College*. Jossey-Bass.

¹⁶⁴ Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., ... & Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245-267.

relazione con questi consumatori, mantenendo viva la connessione emotiva e culturale. I Millennials, invece, mostrano una maggiore capacità di costruire legami duraturi, anche se ciò richiede tempo, autenticità comprovata e una proposta di valore solida.

Infine, mentre per i Millennials il brand può essere un elemento di status e riconoscibilità sociale, per la Gen Z esso deve diventare uno strumento di espressione della propria identità fluida e molteplice, in un continuo gioco di riflessi tra appartenenza e differenziazione.¹⁶⁵

In sintesi, se è vero che entrambe le generazioni attribuiscono grande valore all'impegno sociale delle imprese, è altrettanto vero che si tratta di valutazioni fondate su criteri differenti, che implicano strategie di branding specifiche. Comprendere e rispettare tali differenze è oggi una priorità per le aziende che desiderano costruire una relazione autentica e duratura con le nuove generazioni.

3.3.3 La relazione tra autenticità e coerenza come base per la fedeltà al brand

Nel contesto contemporaneo, dominato da una crescente saturazione mediatica, da un'esasperata competitività tra brand e dalla pervasività della comunicazione digitale, i concetti di autenticità e coerenza assumono una rilevanza strategica nella costruzione della brand loyalty. Per le nuove generazioni ed in particolare i Millennials e la Generazione Z, questi due elementi si configurano non come accessori comunicativi, bensì come criteri fondamentali per giudicare la legittimità valoriale e relazionale di un marchio¹⁶⁶.

L'autenticità di marca viene percepita quando vi è allineamento tra identità dichiarata e comportamento osservato. Essa non si limita a una semplice sincerità del messaggio pubblicitario, ma richiede una coesione profonda tra valori espressi, pratiche aziendali, relazioni interne ed esterne e vissuto esperienziale del brand. *Beverland e Farrelly* (2010) definiscono l'autenticità come un costrutto relazionale che scaturisce da un processo di

¹⁶⁵ Priporas, C. V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374–381.

¹⁶⁶ Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2007). *Authenticity: What consumers really want*. Harvard Business Press.

co-costruzione tra brand e consumatore, attraverso narrazioni condivise, simboli culturalmente riconosciuti e segnali di integrità¹⁶⁷.

La coerenza, invece, implica una continuità narrativa e comportamentale nel tempo. Essa si manifesta nella costanza degli impegni presi, nella linearità tra missione aziendale e azioni concrete, e nella capacità del brand di mantenere saldi i propri valori anche in situazioni critiche o impopolari. Secondo *Holt* (2002), la coerenza permette al brand di costruire una “legittimità culturale” presso i propri pubblici di riferimento, che si traduce in capitale simbolico e, di conseguenza, in fiducia e lealtà¹⁶⁸.

Per i Millennials, la percezione di autenticità è strettamente connessa alla trasparenza: sono più propensi a concedere fiducia ai brand che riconoscono i propri limiti, espongono le criticità e dimostrano impegno nel miglioramento continuo. Questo si traduce in una fedeltà resiliente, capace di perdonare errori se gestiti con onestà e apertura¹⁶⁹.

La Generazione Z, invece, adotta un approccio più rigido e reattivo: non solo richiede coerenza tra messaggi e azioni, ma esige che tale coerenza sia istantanea, visibile e verificabile. L'autenticità è un “fatto performativo” che si misura attraverso micro-comportamenti digitali (engagement reale, linguaggio inclusivo, sostenibilità documentata) e che può essere immediatamente smentito da una dissonanza percepita¹⁷⁰. In assenza di autenticità, la fiducia viene ritirata, e con essa la fedeltà.

Uno studio condotto da *Edelman* (2020) evidenzia come il 64% dei Gen Z intervistati abbandonerebbe un brand se scoprisse una discrepanza tra le sue affermazioni e le sue pratiche concrete. Per questo, i brand non possono più permettersi una “autenticità estetica”, ma devono costruire una autenticità strutturale, che permei tutta la catena del valore e sia coerente con il contesto culturale di riferimento.

Inoltre, l'autenticità e la coerenza non agiscono solo sul piano percettivo, ma hanno effetti comportamentali documentati. Secondo *Morhart et al.* (2015), l'autenticità percepita influenza positivamente la *brand trust*, che a sua volta rafforza l'intenzione di riacquisto

¹⁶⁷ Beverland, M. B., & Farrelly, F. J. (2010). The quest for authenticity in consumption: Consumers' purposive choice of authentic cues to shape experienced outcomes. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 838–856.

¹⁶⁸ Holt, D. B. (2002). Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. *Journal of Consumer Research*, 29(1), 70–90.

¹⁶⁹ Fromm, J., & Garton, C. (2013). *Marketing to Millennials*. AMACOM.

¹⁷⁰ Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*.

e la predisposizione al *word-of-mouth* positivo¹⁷¹. Questi meccanismi sono particolarmente rilevanti per le PMI, le quali, pur non potendo contare su grandi budget pubblicitari, possono differenziarsi grazie a una narrativa credibile e a un posizionamento etico coerente.

Quindi, nell'epoca del brand activism e della polarizzazione culturale, l'autenticità e la coerenza non sono più opzioni strategiche, ma prerequisiti di legittimità relazionale. La fedeltà dei consumatori giovani si costruisce solo in presenza di un'identità valoriale coerente, esplicitata in modo trasparente, vissuta in prima persona dal brand e confermata nell'esperienza quotidiana di consumo. In caso contrario, l'allineamento tra marca e consumatore si rompe, e con esso ogni possibilità di lealtà

3.3.4 Gap nella letteratura e Research Question

Il crescente interesse verso temi come il brand activism, l'autenticità percepita e la fedeltà alla marca ha generato negli ultimi anni un corpus di studi particolarmente articolato, che ha contribuito a definire i contorni teorici entro cui si sviluppano le nuove dinamiche relazionali tra brand e consumatori. In particolare, la letteratura ha ampiamente evidenziato come i consumatori appartenenti alle generazioni più giovani, Millennials e Generazione Z, manifestino una sensibilità marcata verso la coerenza valoriale dei brand, la loro responsabilità sociale e l'integrità comunicativa.

Sono numerosi i contributi che riconducono la brand loyalty a dimensioni quali la trasparenza, l'autenticità del messaggio e la rilevanza delle cause sostenute, evidenziando come l'engagement del pubblico giovane non possa prescindere da una visione etica del consumo e da una valutazione critica delle azioni aziendali. Inoltre, non mancano studi che mettono in luce come l'attivismo di marca possa contribuire alla costruzione di una solida reputazione aziendale, quando percepito come sincero e coerente con l'identità della marca stessa.

Tuttavia, nonostante la ricchezza teorica e il moltiplicarsi delle ricerche sul tema, si rileva ancora l'assenza di una riflessione empiricamente fondata su un aspetto specifico e cruciale: il ruolo della coerenza tra il core business aziendale e le iniziative di brand

¹⁷¹ Morhart, F. M., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F., & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200–218.

activism nella costruzione dell'autenticità percepita, e di conseguenza, nella generazione di brand loyalty.

La maggior parte della letteratura si concentra infatti su realtà multinazionali e grandi imprese, trascurando il contesto delle piccole e medie imprese (PMI), e in particolare delle PMI italiane, le quali presentano caratteristiche distintive tanto sul piano valoriale quanto su quello operativo. In queste realtà, la vicinanza al territorio, la dimensione relazionale e l'identità spesso radicata in una tradizione imprenditoriale locale costituiscono elementi di grande rilevanza, ma ancora scarsamente esplorati nella prospettiva dell'attivismo di marca.

Un ulteriore limite riscontrabile nei lavori esistenti riguarda la mancanza di indagini che prendano in considerazione l'integrazione strutturale tra le cause promosse e l'attività economica principale dell'azienda. In molti casi, l'analisi si ferma a valutare la coerenza comunicativa, trascurando la possibilità che l'autenticità venga giudicata, soprattutto dai giovani consumatori, non tanto sulla base delle parole, quanto sulla congruenza tra ciò che l'azienda fa e ciò che afferma di sostenere.

Anche sul piano del target, la letteratura è spesso generica. Sebbene vengano frequentemente menzionati i Millennials e la Gen Z come segmenti "valoriali", mancano studi in grado di coglierne le specificità e le differenze nella valutazione dell'impegno sociale dei brand. Ancora più rari sono gli approfondimenti che analizzano come questi due gruppi reagiscano a iniziative di brand activism promosse da PMI, e quanto sia determinante, ai fini della fedeltà, la percezione di un reale allineamento tra mission aziendale e cause sostenute.

Alla luce di queste considerazioni, si delinea con chiarezza un vuoto nella letteratura, che apre lo spazio per un'indagine mirata e rilevante sia sul piano teorico che su quello applicativo. La presente ricerca intende dunque esplorare questo spazio, indagando come la coerenza percepita tra core business e brand activism possa incidere sulla costruzione dell'autenticità percepita e, in ultima analisi, sulla brand loyalty da parte di Millennials e Gen Z.

A partire dalla lacuna individuata nella letteratura, la presente ricerca intende rispondere al seguente interrogativo: *"In che modo la coerenza percepita tra core business aziendale e brand activism influenza l'autenticità percepita del brand e la brand loyalty nella Generazione Z e nei Millennials, nel contesto delle PMI italiane?"*.

Capitolo 4: Case Study ed evidenze empiriche

4.1 Introduzione al Case Study ed Ipotesi

A partire dalle riflessioni teoriche sviluppate nei capitoli precedenti e dalla *Research Question* individuata, il presente paragrafo introduce il disegno di ricerca elaborato per investigare il legame tra coerenza percepita, autenticità e brand loyalty, con particolare riferimento alle generazioni Millennials e Z nel contesto delle PMI italiane. In continuità con le lacune rilevate nella letteratura accademica, questa indagine si propone di verificare se la coerenza tra il core business di un'impresa e le sue iniziative di brand activism sia in grado di attivare processi percettivi di autenticità che, a loro volta, generino fedeltà alla marca.

L'interesse per queste due generazioni è motivato non solo dalla loro rilevanza demografica e dal loro peso economico nei mercati contemporanei, ma anche dalla loro spiccata sensibilità nei confronti della trasparenza, della coerenza valoriale e dell'impegno sociale dei brand. A differenza delle generazioni precedenti, Millennials e Gen Z tendono a costruire relazioni con le marche basate su fattori identitari e valoriali, attribuendo grande importanza all'allineamento tra ciò che un'impresa afferma e ciò che effettivamente fa.

Nello specifico, la ricerca si concentra sul contesto delle piccole e medie imprese italiane, spesso trascurate nei lavori accademici, ma fondamentali nel tessuto economico nazionale. Le PMI, per la loro struttura più snella, il radicamento territoriale e la comunicazione meno istituzionalizzata, possono rappresentare un osservatorio privilegiato per indagare la genuinità dell'attivismo di marca e la sua recezione da parte del pubblico giovane.

Il disegno sperimentale si articola intorno a un modello di *mediazione semplice*, in cui:

- la **variabile indipendente** (X) è la coerenza percepita tra core business e brand activism (manipolata attraverso due condizioni sperimentali: coerente vs. incoerente);
- la **variabile mediatrice** (M) è l'autenticità percepita del brand;
- la **variabile dipendente** (Y) è la brand loyalty.

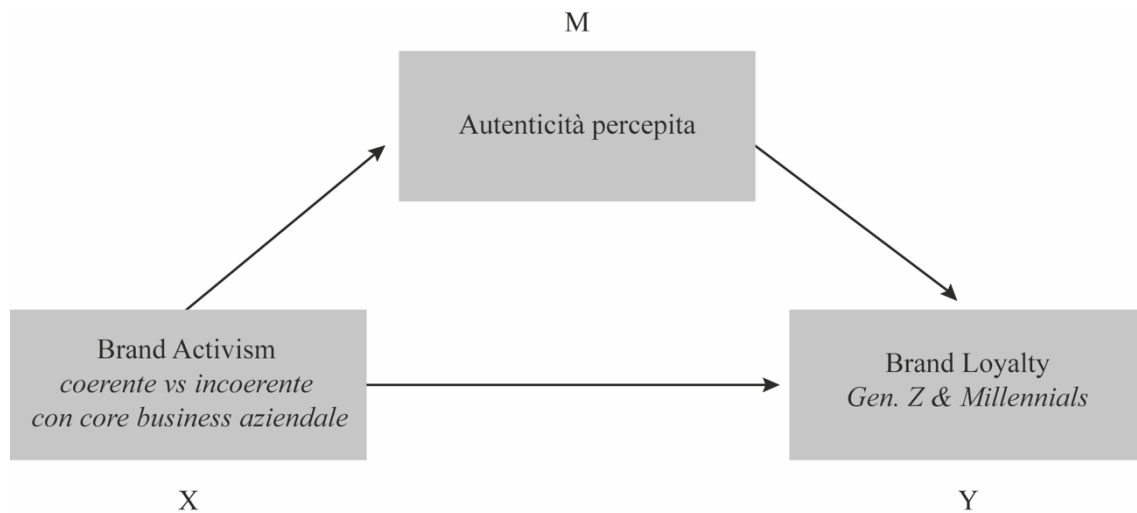


Figura 5. *Disegno di Ricerca sperimentale*

Attraverso questo schema si intende verificare se la coerenza percepita influenzi la fedeltà al brand indirettamente, mediante l'aumento o la riduzione della percezione di autenticità. In altre parole, si ipotizza che l'attivismo venga giudicato autentico solo se percepito in linea con la *mission* e le attività dell'azienda, e che tale autenticità costituisca il fondamento per la costruzione di una relazione duratura con il consumatore.

In coerenza con tale impianto concettuale, vengono formulate le seguenti ipotesi di ricerca:

H1: *Una maggiore coerenza percepita tra core business e brand activism ha un effetto positivo sull'autenticità percepita del brand; al contrario, una bassa coerenza ne compromette la percezione di autenticità.*

H2: *L'autenticità percepita ha un effetto positivo sulla brand loyalty.*

H3: *L'autenticità percepita media la relazione tra coerenza percepita e brand loyalty.*

La verifica empirica di tali ipotesi permetterà di apportare un contributo originale alla letteratura, mettendo in luce i meccanismi cognitivi e valoriali attraverso cui i giovani consumatori delle PMI italiane valutano l'autenticità dell'attivismo aziendale, e decidono di sviluppare, o meno, un legame di loyalty con il brand.

4.2 Main Study e Metodologia

Al fine di testare l'efficacia della manipolazione sperimentale relativa alla variabile indipendente, ossia la *coerenza percepita* tra l'iniziativa di brand activism e il core business dell'azienda, è stato realizzato un **Pre-Test** sperimentale. Il *Pre-Test* è stato somministrato attraverso una *survey* online creata sul software *Qualtrics*, mentre le analisi statistiche sono state condotte mediante il software *SPSS* (IBM). Il questionario è stato distribuito tramite piattaforme social (Instagram, WhatsApp) e attraverso una rete di contatti personali già esistenti, al fine di garantire una raccolta dati efficace e mirata ai gruppi target della ricerca.

Il campione totale del *Pre-Test* è composto da 71 partecipanti, equamente suddivisi tra le due condizioni sperimentali: *Stimolo coerente* ($n = 35$), nonché scenario in cui l'iniziativa di *Brand Activism* è allineata e coerente con il *core business* aziendale della PMI fittizia, e *Stimolo incoerente* ($n = 36$), scenario opposto in cui l'iniziativa non è coerente con la principale attività aziendale.

Inoltre, in linea con il focus della ricerca, è stata effettuata una classificazione anagrafica dei rispondenti secondo le coorti generazionali di riferimento:

- 49 partecipanti (69%) appartengono alla *Generazione Z* (nati dal 1997 in poi)
- 22 partecipanti (31%) rientrano nella generazione dei *Millennials* (nati tra il 1981 e il 1996).

Lo scopo del *Pre-Test* era verificare che i due scenari manipolati fossero effettivamente percepiti come divergenti in termini di coerenza percepita. A tal fine, ai partecipanti sono stati somministrati tre *item* valutativi su scala *Likert* a 7 punti, volti a misurare la coerenza tra l'attività di attivismo e l'identità del brand, la coerenza rispetto al core business e l'autenticità percepita del messaggio.

L'analisi dell'affidabilità interna tramite *Alpha di Cronbach* ha restituito un valore pari a .963, indicando un'eccellente consistenza interna tra gli *item* somministrati. Anche la matrice delle correlazioni ha mostrato relazioni forti tra le tre variabili (tutte superiori a .87), confermando la solidità della scala utilizzata per misurare la percezione di coerenza e autenticità. Successivamente è stato eseguito un *Independent T-Test* sulla variabile "*media_coerenza*", (ottenuta dalla media dei tre *item*). I risultati evidenziano una differenza altamente significativa tra le due condizioni sperimentali:

“*Stimolo coerente*”: $M_{\text{coerenza}} = 6.16$, $SD = 0.48$, “*Stimolo incoerente*”: $M_{\text{incoerenza}} = 1.97$, $SD = 0.61$, $t(69) = 31.416$, $p\text{-value} < .001$.

La differenza media tra i gruppi è di 4.19, con un intervallo di confidenza al 95% compreso tra 3.93 e 4.45, confermando un'elevata discriminabilità tra le due condizioni manipolate. Inoltre, il calcolo della dimensione dell'effetto (*Cohen's d* = 7.518) indica un effetto straordinariamente marcato, ben al di sopra della soglia convenzionale per un effetto forte.

Anche le statistiche descrittive evidenziano una distinzione netta: nella condizione coerente, i punteggi sulla scala di coerenza si collocano stabilmente nella fascia alta (*range* 5.33–7), mentre nella condizione incoerente risultano decisamente più bassi (*range* 1–3.67). Le deviazioni standard contenute in entrambi i gruppi (0.478 per il coerente, 0.612 per l'incoerente) confermano l'omogeneità interna alle due condizioni.

Quindi i risultati ottenuti confermano in modo solido l'efficacia della manipolazione sperimentale. I partecipanti hanno percepito in modo significativamente diverso i due scenari, in linea con quanto ipotizzato. Questo consente di utilizzare le due condizioni nella *main study*, con la certezza metodologica che esse differiscano significativamente per la variabile oggetto di manipolazione, ovvero la coerenza tra l'attivismo del brand e il suo *core business*.

Le condizioni sperimentali:

- ***Core Business Aziendale della PMI***

“Un piccolo angolo di natura dal cuore del Sud Italia

Essenza Mediterranea è una piccola impresa familiare nata in Calabria, specializzata in cosmetici naturali realizzati con ingredienti locali: bergamotto, fichi, lavanda e mirto. Ogni prodotto viene preparato artigianalmente, con formulazioni semplici, biologiche e profumate di Mediterraneo. L'azienda crede in una bellezza autentica e sostenibile, rispettosa dell'ambiente e legata al territorio. I cosmetici di Essenza Mediterranea si trovano online e nelle fiere artigiane, dove raccontano – con semplicità e passione – il valore delle radici e della natura.”

- ***Stimolo Coerente***

“Essenza Mediterranea Srl ha annunciato il lancio di un'iniziativa per il recupero e la riforestazione delle aree mediterranee colpite da incendi. Il progetto,

chiamato “Radici di Bellezza”, prevede la donazione del 10% dei profitti di tre linee di prodotti al rimboschimento sostenibile di uliveti e zone selvatiche in Calabria e Sicilia, in collaborazione con Legambiente. Il brand, già noto per l'utilizzo di piante officinali locali, intende così rafforzare il legame tra bellezza naturale e tutela ambientale. La campagna è comunicata attraverso packaging speciali, video social e un minisito dedicato con testimonianze di agricoltori locali.”

- **Stimolo Incoerente**

“Essenza Mediterranea Srl ha annunciato una nuova campagna per sensibilizzare sul diritto allo sport nelle carceri minorili. Il progetto, chiamato “Corpo Libero”, prevede la donazione del 10% dei profitti di tre linee di prodotti alla costruzione di palestre in due istituti penali per minori nel Lazio e in Lombardia. La comunicazione è affidata a una influencer sportiva e a contenuti video su Instagram. L'azienda sottolinea l'importanza del benessere fisico e della riabilitazione, anche se non ha mai trattato temi legati alla giustizia sociale in passato.”

Una volta conclusosi il *Pre-test*, le medesime condizioni sperimentali sono state inserite all'interno della *survey*, sempre creata tramite la piattaforma *Qualtrics*, utilizzata per il **Main Study** finale volto alla misurazione ed all'analisi empirica della variabile mediatrice e della variabile dipendente; quindi finalizzato a spiegare come l'*autenticità percepita* possa mediare la relazione tra la *coerenza percepita* e la *brand loyalty*. La *survey*, anche per questo caso, è stata distribuita attraverso i medesimi canali social (Whatsapp, Instagram) e contatti personali già esistenti, per un arco di tempo di 12 giorni, al fine di garantire la raccolta di un numero adeguato di rispondenti. I risultati, analizzati anche in questo caso attraverso il *software* statistico *SPSS* (IBM), configurano un quadro di particolare interesse.

Su un totale di 204 partecipanti al questionario, sono state considerate valide per l'analisi statistica 202 risposte. Il campione è stato analizzato in base al genere, alla generazione di appartenenza e all'età media. In termini di genere, 90 rispondenti si sono identificati come maschi, 113 come femmine, mentre un partecipante ha selezionato l'opzione “preferisco non dirlo”. La distribuzione percentuale del genere risulta dunque composta

per il 44,1% da uomini, per il 55,4% da donne e per lo 0,5% da soggetti che non hanno dichiarato il proprio genere. $M_{età}$

Con riferimento alla generazione, 111 partecipanti appartengono alla Generazione Z ($M_{età}= 24,2$), mentre 92 sono identificabili come Millennials ($M_{età}= 32,0$). L'età media complessiva dei rispondenti al questionario è pari a 27,7 anni.

I partecipanti sono stati assegnati in maniera bilanciata a una delle due condizioni sperimentali previste: una condizione in cui l'iniziativa di *brand activism* proposta risultava coerente con il core business dell'azienda, e una condizione in cui la stessa appariva incoerente rispetto alla sua attività principale. La manipolazione della coerenza percepita è stata realizzata tramite la presentazione di due distinti scenari sperimentali, preventivamente validati dal *Pre-test*.

Per la rilevazione delle variabili chiave del modello di ricerca sono state utilizzate scale già validate nella letteratura scientifica. L'autenticità percepita del brand è stata misurata mediante una scala sviluppata e validata da Napoli, Dickinson, Beverland e Farrelly (2014) nel paper "*Measuring consumer-based brand authenticity*", che valuta la percezione di genuinità, coerenza e trasparenza dell'azienda. I partecipanti hanno indicato il proprio livello di accordo rispetto a cinque affermazioni, tra cui "*Questo brand è genuino*", "*Il comportamento del brand è coerente con i suoi valori*", "*Il brand comunica in modo sincero*", "*L'impegno mostrato dal brand appare autentico*" e "*Il brand trasmette un'immagine onesta e credibile*", utilizzando una scala *Likert* a 7 punti (1 = Per niente d'accordo; 7 = Totalmente d'accordo).

La *brand loyalty* è stata invece rilevata utilizzando una scala tratta dal lavoro di Chaudhuri e Holbrook (2001) intitolato "*The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty*", finalizzata a misurare l'intenzione di riacquisto e l'attaccamento emotivo nei confronti del brand. I partecipanti hanno risposto, sempre su una scala *Likert* a 7 punti (1 = Per niente d'accordo; 7 = Totalmente d'accordo), a item del tipo: "*Comprerei un prodotto di questo brand in futuro*", "*Preferirei questo brand rispetto ad altri simili*", "*Mi sentirei legato/a a questo brand nel tempo*" e "*Parlerei positivamente di questo brand ad amici e conoscenti*".

Per rafforzare ulteriormente la solidità delle scale nel presente studio e verificarne l'affidabilità interna è stato calcolato il coefficiente di *Cronbach's alpha* per ciascun costrutto.

Per la scala relativa all'autenticità percepita (5 item), il valore di α è risultato pari a .986 ($\alpha = .986$), indicando un livello di affidabilità eccellente.

Anche per la scala della brand loyalty (4 item) l'affidabilità è risultata molto elevata, con un valore di *Cronbach's alpha* pari a .981 ($\alpha = .981$).

Tramite due *Independent T-Test* è stato possibile verificare l'efficacia della manipolazione sperimentale rispetto alla percezione di autenticità ed alla brand loyalty. I risultati mostrano una differenza significativa nell'autenticità percepita tra la condizione di stimolo coerente e quella incoerente ($M_{\text{coerenza}} = 6.39$, $M_{\text{incoerenza}} = 1.68$, $SD_{\text{coerenza}} = 0.65$, $SD_{\text{incoerenza}} = 0.42$, $t(200) = 60.05$, *Levene's test*: $F = 3.84$, $p = .052$, $p < .001$), indicando che i partecipanti che hanno visualizzato lo scenario coerente con il core business percepiscono il brand come significativamente più autentico rispetto a chi ha visualizzato lo scenario incoerente.

In modo analogo, anche la brand loyalty risulta significativamente più elevata nel gruppo esposto allo stimolo coerente rispetto a quello incoerente ($M_{\text{coerenza}} = 6.39$, $M_{\text{incoerenza}} = 1.78$, $SD_{\text{coerenza}} = 0.72$, $SD_{\text{incoerenza}} = 0.53$, $t(200) = 51.05$, *Levene's test*: $F = 1.72$, $p = .191$, $p < .001$), a conferma dell'efficacia della manipolazione anche sull'outcome finale.

Dopo aver confermato la significatività delle differenze tra i gruppi sperimentali, è stata condotta un'analisi di correlazione per esplorare le relazioni tra le principali variabili del modello: stimolo (1 = coerente, 2 = incoerente), autenticità percepita e brand loyalty. Tutte le correlazioni risultano significative al livello di confidenza del 99% ($p < .001$) e coerenti nella direzione attesa.

In particolare, la variabile stimolo mostra una forte correlazione negativa con l'autenticità percepita, sia secondo il coefficiente di *Pearson* ($r = -.973$, $p < .001$; $r^2 = .947$), sia secondo *Spearman* ($\rho = -.864$, $p < .001$) e *Kendall's tau-b* ($\tau = -.729$, $p < .001$). Questo indica che i partecipanti esposti allo stimolo incoerente (codificato con valori più alti) tendono a percepire il brand come significativamente meno autentico. Tale correlazione negativa è da attribuire al fatto che la variabile "stimolo" è stata codificata in modo crescente in funzione dell'incoerenza (1 = stimolo coerente, 2 = stimolo incoerente): pertanto, all'aumentare del valore di stimolo, corrisponde una diminuzione nelle valutazioni di autenticità.

Allo stesso modo, anche la correlazione tra stimolo e brand loyalty è fortemente negativa ($r = -.964$, $p < .001$; $r^2 = .929$), con conferma nei coefficienti di *Spearman* ($\rho = -.864$, p

$< .001$) e *Kendall* ($\tau = -.732$, $p < .001$), suggerendo che il tipo di stimolo sperimentale incide in modo consistente anche sulla fedeltà al brand.

Infine, la relazione tra autenticità percepita e brand loyalty risulta positiva e molto elevata in tutte le misure: *Pearson* ($r = .980$, $p < .001$; $r^2 = .960$), *Spearman* ($\rho = .895$, $p < .001$) e *Kendall* ($\tau = .749$, $p < .001$). Questo risultato supporta fortemente l'ipotesi che l'autenticità percepita possa agire da mediatore tra la condizione sperimentale e la loyalty, dato che le due variabili sono altamente associate.

Successivamente ha fatto seguito un'analisi di regressione lineare finalizzata a indagare la presenza di relazioni causali tra le variabili.

I risultati ottenuti confermano l'esistenza di un rapporto statisticamente significativo tra lo stimolo e la variabile mediatrice autenticità percepita ($B = -4.705$, $p < .001$; $R = .973$, $R^2 = .947$, $F = 3606.284$, $p < .001$), evidenziando che i partecipanti esposti allo stimolo incoerente tendono a percepire il brand come significativamente meno autentico.

In modo analogo, anche il legame diretto tra lo *stimolo* e la variabile dipendente *brand loyalty* risulta altamente significativo ($B = -4.611$, $p < .001$; $R = .964$, $R^2 = .929$, $F = 2606.218$, $p < .001$), a conferma dell'effetto diretto esercitato dalla condizione sperimentale sulla fedeltà percepita al brand.

Infine, è stata condotta una regressione multipla per testare congiuntamente l'effetto dello *stimolo* e della *autenticità percepita* sulla *brand loyalty*. Anche in questo caso i risultati indicano un modello altamente significativo ($R = .981$, $R^2 = .962$, $F = 2498.367$, $p < .001$). Nello specifico, la *autenticità percepita* predice positivamente la brand loyalty ($B = .784$, $p < .001$), mentre l'effetto dello *stimolo*, pur attenuato, risulta ancora significativo ($B = -.922$, $p = .002$), suggerendo un meccanismo di **mediazione parziale**.

Dopo aver verificato la significatività delle relazioni tra le variabili tramite analisi di correlazione e regressione lineare, si è proceduto con un'analisi di mediazione semplice (*Model 4*), con l'obiettivo di indagare se la percezione di autenticità del brand agisse da variabile mediatrice nella relazione tra la condizione sperimentale (stimolo coerente vs incoerente) e la brand loyalty.

Tale approccio metodologico, proposto da *Baron e Kenny* (1986) e successivamente sviluppato da *Preacher e Hayes* (2008), consente di valutare il ruolo esplicativo di una variabile mediatrice nell'ambito di una relazione causale, fornendo indicazioni sul come o perché la variabile indipendente influenzi la variabile dipendente.

Nel presente studio, sono stati verificati i tre criteri classici per la mediazione.

La variabile indipendente (stimolo) influenza significativamente il mediatore (autenticità): $B = -4.705$, $t = -60.05$, $p < .001$; IC 95%: $[-4.8596 ; -4.5506]$; ($R = .973$, $R^2 = .947$, $F = 3606.28$, $p < .001$).

Il mediatore (autenticità) predice in modo significativo la variabile dipendente (loyalty): $B = .784$, $t = 13.09$, $p < .001$; IC 95%: $[.6659 ; .9021]$

L'effetto diretto dello stimolo sulla loyalty, pur attenuato dalla presenza del mediatore, rimane significativo: $B = -.922$, $t = -3.18$, $p = .002$; IC 95%: $[-1.4928 ; -.3508]$; ($R = .981$, $R^2 = .962$, $F = 2498.37$, $p < .001$).

L'effetto indiretto del tipo di stimolo sulla loyalty, mediato dalla percezione di autenticità, è risultato significativo: Effect = -3.689 , BootSE = $.385$, IC 95%: $[-4.261 ; -2.759]$.

Poiché l'intervallo di confidenza non include lo zero, l'effetto di mediazione è confermato.

In conclusione, i risultati supportano la presenza di una mediazione parziale significativa: il tipo di *brand activism* presentato influisce sulla brand loyalty sia direttamente, sia indirettamente tramite la percezione di autenticità del brand.

Nel dettaglio, l'ipotesi **H₁** (una maggiore coerenza percepita tra core business e brand activism ha un effetto positivo sull'autenticità percepita del brand) è confermata dai risultati della regressione, che mostrano un'associazione significativamente negativa tra il valore numerico crescente dello stimolo (da 1 = coerente a 2 = incoerente) e la percezione di autenticità.

L'ipotesi **H₂** (l'autenticità percepita ha un effetto positivo sulla brand loyalty) è ugualmente confermata: i partecipanti che percepiscono il brand come autentico tendono a manifestare livelli più elevati di fedeltà.

Infine, l'ipotesi **H₃** (l'autenticità percepita media la relazione tra coerenza percepita e brand loyalty) è validata attraverso l'analisi *PROCESS*: l'effetto indiretto è significativo e conferma il ruolo mediatore dell'autenticità, pur in presenza di un effetto diretto residuo, indicando una mediazione parziale.

4.3 Implicazioni Teoriche e Manageriali

I risultati emersi dallo studio sperimentale presentano una serie di implicazioni rilevanti, tanto sul piano teorico quanto su quello manageriale, contribuendo in modo significativo all'evoluzione del dibattito accademico e offrendo spunti operativi per le piccole e medie imprese (PMI) che intendano approcciare il brand activism in maniera strategica e consapevole.

Dal punto di vista teorico, la ricerca apporta un contributo originale al corpus di studi sull'attivismo di marca, confermando e ampliando le riflessioni precedenti sul ruolo dell'autenticità percepita nella costruzione della fedeltà al brand. In particolare, lo studio corrobora il modello proposto da *Napoli et al.* (2014) sull'autenticità come costrutto multidimensionale, e ne conferma l'efficacia predittiva rispetto alla *brand loyalty*¹⁷². L'inclusione della coerenza tra brand activism e core business come antecedente della percezione di autenticità rappresenta un ulteriore avanzamento concettuale, finora scarsamente indagato nella letteratura accademica. La rilevanza di tale relazione si fonda sul fatto che la coerenza valoriale costituisce una condizione necessaria per l'attivazione di un giudizio di autenticità da parte del consumatore. Infatti, in un contesto caratterizzato da un'elevata saturazione comunicativa, i consumatori mostrano un'accentuata sensibilità verso le discrepanze tra il messaggio e il comportamento del brand, e tendono a premiare le aziende che dimostrano coerenza tra ciò che dicono e ciò che fanno. Questa forma di vigilanza simbolica, definita da alcuni autori come "*value alignment monitoring*", pone l'accento sulla dimensione relazionale dell'autenticità, che non è più una qualità intrinseca del brand, ma un costrutto negoziato nella relazione con il pubblico. In questo senso, la coerenza percepita agisce come un "*trigger cognitivo*" che attiva processi di elaborazione sistematica e valutazioni più profonde, dando luogo a risposte attitudinali e comportamentali più stabili e meno reattive rispetto alla comunicazione emozionale tradizionale.

La conferma della mediazione parziale dell'autenticità nella relazione tra coerenza percepita e brand loyalty rappresenta un contributo teorico rilevante, poiché offre una

¹⁷² Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. *Journal of Business Research*, 67(6), 1090–1098.

spiegazione dei meccanismi attraverso cui il consumatore costruisce il proprio giudizio valoriale nei confronti del brand. L'evidenza che l'autenticità percepita agisca da variabile intermedia tra la coerenza delle azioni del brand e la fedeltà del consumatore permette di comprendere meglio le dinamiche che regolano la risposta affettiva e comportamentale, specialmente all'interno delle generazioni più giovani. Questo risultato contribuisce ad arricchire il framework teorico esistente, suggerendo che la fedeltà al brand non deriva unicamente da elementi funzionali o esperienziali, ma si fonda su un riconoscimento simbolico della coerenza valoriale. In particolare, il ruolo dell'autenticità come filtro interpretativo tra il messaggio comunicato e il comportamento del consumatore apre la strada a nuove linee di ricerca che integrano aspetti di *brand meaning*, *narrative coherence* e *perceived integrity*. L'efficacia della mediazione osservata nel modello testato rafforza quindi l'idea che le leve identitarie ed etiche rappresentino *driver* fondamentali nei processi decisionali, soprattutto in contesti saturi di messaggi e in cui la credibilità rappresenta un vantaggio competitivo differenziale. Il risultato che la coerenza valoriale, intesa come allineamento tra la *mission* aziendale e le iniziative sociali promosse, incrementa la percezione di autenticità e, di conseguenza, la fedeltà, fornisce una spiegazione più raffinata dei meccanismi relazionali sottesi all'*engagement* delle nuove generazioni. Questo implica che l'efficacia della comunicazione valoriale non dipende unicamente dalla pertinenza sociale del messaggio trasmesso, ma soprattutto dalla sua aderenza percepita all'identità del brand. La fedeltà che ne deriva, quindi, non è soltanto di tipo comportamentale, ma si nutre di una dimensione simbolica che rafforza il senso di appartenenza e la connessione valoriale tra consumatore e marca. In quest'ottica, il brand viene interpretato come un attore culturale, portatore di significati coerenti e capaci di generare fiducia, senso e continuità narrativa nel tempo. Inoltre, l'effetto sulla *loyalty* può tradursi anche in forme di *advocacy* spontanea, dove i consumatori diventano essi stessi promotori attivi dei valori del brand, contribuendo a una diffusione più capillare e credibile dei messaggi aziendali. Questo aspetto, ancora poco esplorato dalla letteratura, apre la strada a futuri approfondimenti sui meccanismi simbolici di co-creazione valoriale all'interno delle *community brand-drive*. Un ulteriore elemento teoricamente rilevante riguarda la distinzione tra brand activism coerente e incoerente, che consente di operationalizzare la dimensione dell'autenticità su basi empiriche misurabili. Questo aspetto risponde alla recente esigenza della letteratura

di superare la mera classificazione dicotomica (genuino vs. opportunistico) e di elaborare metriche più sofisticate per analizzare l'effetto delle pratiche valoriali sui consumatori¹⁷³. Sul piano manageriale, i risultati forniscono indicazioni tangibili per le PMI italiane che intendano integrare il brand activism nella propria strategia di marketing. In un contesto caratterizzato da risorse limitate e ridotta visibilità mediatica, la scelta di promuovere iniziative coerenti con l'identità aziendale appare cruciale per costruire fiducia, legittimità e un vantaggio competitivo differenziale.

Lo studio mostra chiaramente come la percezione di coerenza non sia solo un valore etico, ma una leva strategica che può tradursi in vantaggio competitivo concreto. Quando le azioni sociali del brand sono percepite come allineate al core business, esse rafforzano l'autenticità percepita e generano maggiore attaccamento al brand, con effetti concreti sulla propensione al riacquisto, al passaparola positivo e alla difesa reputazionale in contesti di crisi. A livello economico, tale coerenza può contribuire all'incremento del *Customer Lifetime Value* (CLV), in quanto i consumatori fidelizzati tendono ad acquistare più frequentemente e a rimanere legati al brand nel lungo periodo. Inoltre, la coerenza percepita influisce positivamente sulla *brand equity*, sia nella sua componente di valore percepito che nella dimensione relazionale, consolidando la preferenza di marca e la sua distintività nel mercato. La capacità del brand di mantenere una narrazione coerente e valoriale, quindi, non si limita a rafforzare la reputazione, ma si traduce in ritorni economici misurabili e in una maggiore resilienza competitiva, in particolare in scenari di incertezza o turbolenza del mercato. Quando le azioni sociali del brand sono percepite come allineate al *core business*, esse rafforzano l'autenticità percepita e generano maggiore attaccamento al brand, con effetti concreti sulla propensione al riacquisto, al passaparola positivo e alla difesa reputazionale in contesti di crisi.

Ciò è particolarmente rilevante per le PMI, la cui comunicazione è spesso più diretta, meno istituzionale e maggiormente radicata nel territorio. In questo senso, le PMI possono costituire un laboratorio ideale per un brand activism autentico, non basato su strategie di *greenwashing* o *woke-washing*, bensì su un impegno concreto e coerente nel tempo. La loro struttura organizzativa più snella e meno gerarchica rispetto alle grandi

¹⁷³ Cammarota, A., D'Arco, M., Marino, V., & Resciniti, R. (2023). Brand Activism: A Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of Product & Brand Management*, 32(1), 1–21.

imprese consente un processo decisionale più rapido e un maggiore controllo sull'implementazione delle iniziative valoriali. Inoltre, la prossimità al territorio e alle comunità locali rende più agevole l'individuazione di cause sociali rilevanti e coerenti con l'identità dell'impresa, rafforzando così la percezione di genuinità delle azioni promosse. Questo radicamento consente alle PMI di attivare forme di comunicazione più empatiche, relazionali e trasparenti, favorendo la costruzione di legami duraturi con i consumatori e generando capitale reputazionale. In tale contesto, il brand activism può essere inteso non come un progetto separato dalla strategia d'impresa, ma come una naturale estensione del posizionamento e dei valori fondanti dell'organizzazione.

Inoltre, il fatto che il campione sia costituito da *Millennial* e *Gen Z*, due generazioni note per la loro attenzione ai valori e alla responsabilità sociale, rafforza l'urgenza per le imprese di integrare pratiche di brand activism nelle proprie narrative di marca. Secondo un'indagine condotta da *Deloitte* (2022), oltre il 60% dei consumatori appartenenti alla *Gen Z* e ai *Millennial* dichiara di essere disposto a pagare un premium price per prodotti di brand che riflettano i propri valori personali. Allo stesso tempo, il 57% di questi gruppi afferma di aver boicottato almeno una marca a causa di incoerenza tra il messaggio e le azioni aziendali. Questi dati suggeriscono che l'attenzione alla coerenza valoriale non rappresenta solo un orientamento preferenziale, ma un vero e proprio criterio di selezione e fidelizzazione dei brand. In un panorama in cui l'identità aziendale è costantemente sottoposta al giudizio pubblico, amplificato dai social media, il brand activism non può essere considerato un'azione di contorno, bensì un elemento strutturale della reputazione e della competitività di lungo periodo. Come evidenziato da recenti studi (*Kotler & Sarkar, 2020*), i consumatori più giovani sono inclini a scegliere brand che si espongono pubblicamente su tematiche di impatto sociale e ambientale, e penalizzano quelli che si mantengono neutrali o incoerenti¹⁷⁴.

Altro riscontro manageriale riguarda la progettazione delle campagne di comunicazione valoriale. I risultati dello studio suggeriscono che le aziende dovrebbero evitare iniziative scollegate dalla propria identità o che trattano temi estranei alla storia aziendale. Anche se un tema è percepito come socialmente rilevante, il brand rischia di risultare inautentico se non vi è un legame evidente e riconoscibile con la sua mission originaria.

¹⁷⁴ Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: From Purpose to Action*. Idea Bite Press.

Alla luce di queste considerazioni, appare chiaro che il brand activism, se autentico e coerente, può rappresentare una risorsa chiave per la competitività delle PMI, contribuendo non solo al rafforzamento del legame con i consumatori, ma anche al posizionamento dell'azienda come attore sociale responsabile e credibile nel mercato contemporaneo.

A supporto di questa visione, i dati raccolti evidenziano che l'interesse verso i temi della sostenibilità è trasversalmente elevato all'interno del cluster analizzato: su una scala *Likert* da 1 a 7, la media complessiva di attenzione ai temi ambientali è risultata pari a 5.99 (SD = .967), con una media leggermente più alta tra i Gen Z ($M_G = 6.11$, SD = .999) rispetto ai Millennials ($M_M = 5.85$, SD = .913). Questo conferma non solo la rilevanza del tema nella percezione del valore del brand, ma anche l'urgenza di integrare in modo credibile i contenuti sostenibili nelle strategie di comunicazione e posizionamento, soprattutto quando il target di riferimento è costituito da generazioni sensibili alla coerenza tra identità aziendale e cause sociali sostenute.

4.3.1 Limiti della ricerca e contributi futuri

Come ogni indagine empirica, anche questo studio sperimentale presenta una serie di limiti che, seppur non compromettano la solidità dei risultati ottenuti, ne circoscrivono l'ambito di generalizzabilità e suggeriscono direzioni future di approfondimento.

In primo luogo, la natura sperimentale del disegno e l'utilizzo di scenari fittizi, sebbene validati nel *Pre-Test*, non consentono di cogliere appieno la complessità delle dinamiche relazionali che si instaurano nei contesti reali. La manipolazione del *brand activism* attraverso uno stimolo testuale, pur efficace ai fini della misurazione, implica una semplificazione delle modalità con cui i brand, nella quotidianità, comunicano e articolano la propria identità valoriale. In questo senso, futuri studi potrebbero avvalersi di stimoli audiovisivi, campagne reali o analisi longitudinali per verificare la tenuta degli effetti nel tempo e in contesti più articolati.

Un secondo limite risiede nella composizione del campione. Sebbene sia stato bilanciato rispetto alla condizione sperimentale e coerente con il target generazionale di riferimento, la numerosità ($N = 204$) e la modalità di raccolta (campionamento non probabilistico) limitano la possibilità di estendere i risultati a tutta la popolazione di *Millennials* e *Gen*

Z. Inoltre l'assenza di una segmentazione per area geografica o contesto socioeconomico riducono la profondità interpretativa rispetto a variabili demografiche e culturali che potrebbero incidere sulla risposta agli stimoli valoriali.

Un ulteriore aspetto riguarda la natura della causa trattata: lo studio ha combinato, intenzionalmente, elementi riconducibili tanto alla sfera ambientale quanto a quella sociale, in linea con le pratiche più comuni di *corporate brand activism*. Tuttavia, sarebbe interessante esplorare in futuro la reazione delle nuove generazioni a stimoli focalizzati su tematiche più polarizzanti o ideologicamente connotate, come ad esempio la presa di posizione politica, l'attivismo di genere o il sostegno a diritti civili controversi. In questi contesti, il grado di autenticità percepita potrebbe variare sensibilmente, e con esso anche la *brand loyalty*.

In termini metodologici, uno sviluppo futuro potrebbe consistere nell'introduzione di un disegno sperimentale più articolato, ad esempio con la presenza di una condizione di controllo o la misurazione di variabili moderatrici non ancora considerate, come il coinvolgimento personale rispetto al tema trattato o l'identificazione con i valori del brand. Inoltre, sarebbe opportuno estendere il modello anche ad altri settori merceologici, al fine di verificare se e come la rilevanza dell'autenticità e della coerenza valoriale vari in funzione del tipo di prodotto o servizio.

Infine, l'adozione di un approccio esclusivamente quantitativo, per quanto rigoroso, ha limitato l'accesso a dimensioni più profonde dell'esperienza soggettiva del consumatore. Studi futuri potrebbero integrare metodologie qualitative, quali interviste in profondità o focus group, per indagare in maniera più sfumata le motivazioni, le ambivalenze e le resistenze che accompagnano il giudizio sul *brand activism*.

Dunque, i risultati emersi offrono una base solida per ulteriori indagini volte ad affinare la comprensione del ruolo dell'autenticità nella comunicazione valoriale. Le piste suggerite, se adeguatamente percorse, potrebbero contribuire a costruire un quadro teorico e operativo più articolato e coerente con la crescente complessità del rapporto tra marca, attivismo e consumatore.

Conclusioni

Il lavoro svolto ha permesso di approfondire il rapporto tra la coerenza percepita del *brand activism* e due elementi chiave del comportamento del consumatore: l'autenticità percepita e la *brand loyalty*. I risultati emersi dall'analisi sperimentale hanno confermato l'ipotesi secondo cui l'efficacia comunicativa e relazionale di un'iniziativa valoriale dipende in larga misura dalla coerenza con il *core business* aziendale. In particolare, è stato evidenziato che tale coerenza incrementa significativamente la percezione di autenticità, la quale, a sua volta, esercita un effetto positivo, anche se parzialmente mediato, sulla fedeltà al brand.

Questi dati assumono particolare rilevanza alla luce delle trasformazioni in atto nel consumo giovanile, in particolare *Millennial* e *Gen Z*, dove il valore simbolico e valoriale della marca si affianca, e talvolta sostituisce, a quello funzionale. Il *brand activism*, se percepito come autentico e coerente, diventa quindi un elemento centrale nel processo di costruzione del significato della marca e nella generazione di legami profondi e duraturi con il pubblico.

Le piccole e medie imprese, per loro natura più prossime ai contesti territoriali e dotate di maggiore flessibilità, possono rappresentare un terreno fertile per lo sviluppo di un attivismo credibile e radicato. Tuttavia, questo richiede un allineamento consapevole tra narrazione e identità aziendale, al fine di evitare derive opportunistiche che potrebbero compromettere la reputazione e la fiducia dei consumatori.

La tesi ha così messo in luce il potenziale strategico del *brand activism* non solo come strumento di comunicazione, ma come leva per la creazione di valore relazionale, reputazionale ed economico. In un mercato sempre più sensibile ai temi sociali, l'impresa che agisce in modo coerente e autentico può distinguersi per integrità e visione, consolidando il proprio ruolo non solo come attore economico, ma anche come soggetto responsabile nel tessuto sociale contemporaneo.

Abstract

Nel contesto socioeconomico attuale, il concetto di impresa si è profondamente trasformato, assumendo significati e responsabilità sempre più ampie rispetto alla sua originaria funzione di generazione di profitto. Il primo capitolo della tesi si focalizza su questa transizione, ripercorrendo le tappe fondamentali che hanno segnato l'evoluzione della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) da approccio filantropico a paradigma gestionale integrato nelle strategie aziendali.

Le radici storiche della CSR affondano nella seconda metà dell'Ottocento, quando alcune aziende pionieristiche iniziarono a riconoscere implicitamente un ruolo sociale alla propria attività, pur senza un quadro teorico codificato. Nel corso del Novecento, il dibattito si è intensificato, specialmente negli Stati Uniti, e ha condotto alla nascita delle prime definizioni formali del concetto, fino alla diffusione globale del modello. Questo percorso ha portato alla progressiva istituzionalizzazione della CSR, con l'introduzione di normative, certificazioni e standard internazionali che hanno consolidato l'idea di un'impresa responsabile verso i suoi stakeholder.

In questa cornice teorica, si analizzano i principali modelli interpretativi che hanno guidato l'evoluzione concettuale della CSR. La piramide di *Carroll*, ad esempio, sintetizza in maniera efficace i quattro livelli su cui si articola la responsabilità d'impresa: economica, legale, etica e filantropica. Questo modello è stato successivamente aggiornato per accogliere nuove sensibilità, in particolare ambientali e sociali, che hanno portato all'adozione dei criteri ESG (*Environmental, Social, Governance*) come metrica condivisa a livello internazionale. A questi si affianca il paradigma della “*shared value*”, secondo cui la creazione di valore economico e quella di valore sociale non sono in contrapposizione, ma possono essere perseguite simultaneamente.

Un altro elemento centrale discusso nel primo capitolo è il ruolo della sostenibilità, che da istanza accessoria si è progressivamente trasformata in imperativo strategico. Le imprese sono oggi chiamate a misurare e comunicare il proprio impatto ambientale, sociale ed economico, e ad assumere un atteggiamento trasparente e proattivo verso la collettività. Questo processo ha spinto molte aziende a integrare obiettivi di sostenibilità nei propri piani industriali, trasformando la CSR da “dovere morale” a leva competitiva in grado di influenzare la reputazione, la fiducia e la fedeltà dei consumatori.

Il capitolo si conclude con una riflessione sul ruolo delle PMI nel promuovere pratiche di responsabilità sociale. Nonostante siano spesso escluse dai grandi *ranking* internazionali o dalle narrazioni *mainstream*, le piccole e medie imprese rappresentano una parte fondamentale del tessuto economico italiano ed europeo. Proprio grazie alla loro struttura snella e alla prossimità con il territorio, esse possono sviluppare forme di CSR “autentiche”, orientate alla comunità e capaci di produrre impatti rilevanti a livello locale. Il **secondo capitolo** della tesi rappresenta un passaggio cruciale nell’analisi teorica, poiché affronta l’emersione del *Brand Activism* come nuova frontiera della responsabilità d’impresa e della comunicazione valoriale. In un’epoca segnata da conflitti sociali, crisi climatiche e crescenti disuguaglianze, il silenzio delle aziende su temi di interesse collettivo è sempre più percepito come una forma di complicità. Il consumatore contemporaneo, soprattutto quello giovane, non si limita a giudicare la qualità del prodotto o del servizio, ma valuta anche la posizione del *brand* rispetto a questioni di carattere etico, ambientale, politico e sociale. In tale scenario, l’attivismo di marca si configura come una presa di posizione pubblica e intenzionale, destinata a generare impatti non solo reputazionali ma anche identitari.

All’interno del capitolo viene tracciata una distinzione tra *brand activism* progressivo, orientato al cambiamento sociale in senso inclusivo, sostenibile e democratico, e *brand activism regressivo*, spesso fondato su visioni escludenti, conservatrici o opportunistiche. Viene inoltre posta particolare attenzione alla “coerenza tra core business e cause sostenute”, elemento fondamentale per distinguere l’attivismo autentico da pratiche superficiali o strategicamente orientate alla mera visibilità (fenomeni come *greenwashing* o *woke-washing*). Un brand che sostiene pubblicamente i diritti delle minoranze, ad esempio, ma che internamente adotta pratiche discriminatorie o non inclusive, rischia un danno reputazionale superiore al beneficio derivante dalla comunicazione valoriale.

Un ulteriore nodo concettuale analizzato riguarda il ruolo della narrazione e della trasparenza. Le imprese non sono più soltanto entità economiche, ma veri e propri attori culturali che operano in un ecosistema comunicativo partecipativo, in cui ogni azione, omissione o contraddizione è potenzialmente visibile e commentabile in tempo reale. I social media amplificano le voci dei consumatori, favorendo la diffusione di campagne di boicottaggio o *buycottaggio* e rendendo imprescindibile la costruzione di una relazione fiduciaria fondata su contenuti verificabili, coerenti e contestualizzati.

L'attivismo, dunque, non può più essere una semplice strategia di marketing, bensì una postura identitaria e strategica che permea l'intera cultura organizzativa.

Il capitolo dedica spazio anche al tema delle PMI, ponendo l'accento sul loro potenziale trasformativo all'interno del brand activism. Lontane dai riflettori dei grandi media e spesso radicate in contesti locali, le piccole imprese possono essere interpreti autorevoli di cause legate alla giustizia sociale, alla tutela ambientale e allo sviluppo sostenibile. La loro forza risiede nella prossimità, nella possibilità di declinare il *purpose* in forme concrete, tangibili, legate alla comunità. Nonostante la limitata disponibilità di risorse, le PMI possono costruire un posizionamento distintivo proprio attraverso l'autenticità della loro voce e delle loro azioni.

La trattazione si conclude con l'introduzione dei costrutti di autenticità percepita e coerenza valoriale, che faranno da ponte teorico verso i capitoli successivi. Si anticipa infatti che l'efficacia del *brand activism*, in termini di impatto sulla *loyalty* e sulla reputazione, dipende in larga misura dalla capacità del brand di generare una percezione di autenticità nel pubblico. Quest'ultima, come verrà illustrato nel terzo capitolo, non è un attributo intrinseco, ma una costruzione relazionale che prende forma attraverso la coerenza narrativa, l'integrità comportamentale e il riconoscimento simbolico da parte del consumatore.

Il **terzo capitolo** segna un punto di svolta nella costruzione teorica della tesi, poiché introduce e approfondisce i due concetti centrali che ancorano l'intero modello di ricerca: l'autenticità percepita del brand e la *brand loyalty*, analizzati alla luce delle trasformazioni generazionali e culturali che investono i consumatori più giovani. In un'epoca dominata da ipercomunicazione, iperconsumo e crescente sfiducia verso le istituzioni, il concetto di autenticità assume una centralità strategica nella relazione marca-consumatore. Essa diviene non solo un fattore differenziante, ma un prerequisito per la costruzione di un legame solido e duraturo.

L'autenticità percepita non si configura come un elemento oggettivo e statico, bensì come una costruzione soggettiva e dinamica, frutto dell'interazione tra ciò che il brand dichiara di essere e ciò che il consumatore crede che esso sia. Essa si articola su più livelli: coerenza narrativa (tra ciò che si dice e ciò che si fa), sincerità dell'intento (assenza di secondi fini opportunistici), fedeltà alla propria identità storica e valoriale, trasparenza dei processi e delle scelte. Lungi dall'essere una semplice estetica del vero, l'autenticità

rappresenta un indice di credibilità e legittimazione simbolica, che rafforza la fiducia e accorcia la distanza tra impresa e pubblico.

In parallelo, viene esplorato il concetto di *brand loyalty*, che si presenta oggi in forme molto più articolate rispetto al passato. Non è più sufficiente osservare comportamenti di riacquisto per parlare di fedeltà: occorre considerare la dimensione affettiva, simbolica e ideologica che lega l'individuo alla marca. Essa si declina allora come relazione emotiva, identificazione valoriale e partecipazione attiva, fino ad assumere le caratteristiche di una vera e propria militanza culturale, specialmente quando il brand diviene portavoce di cause rilevanti per la propria *community*.

Una sezione significativa del capitolo è dedicata all'analisi delle caratteristiche generazionali dei *Millennial* e della *Generazione Z*, che rappresentano il target privilegiato del presente studio. Entrambe le generazioni condividono un forte orientamento valoriale, una propensione alla partecipazione attiva e un uso pervasivo dei canali digitali, attraverso cui osservano, giudicano e commentano le scelte dei brand. Tuttavia, presentano anche specificità rilevanti: i *Millennial* tendono a premiare le aziende che dimostrano impegno costante nel tempo, mentre la *Gen Z* mostra una soglia più bassa di tolleranza verso l'incoerenza e il simbolismo vuoto.

Il capitolo propone inoltre una riflessione sul ruolo delle emozioni, dell'identità e della moralità nel processo di fidelizzazione. I consumatori non acquistano solo prodotti, ma significati, appartenenze, visioni del mondo. In questo senso, la fedeltà al brand diventa un atto deliberato di adesione a una narrazione condivisa, che rafforza l'identità individuale e risponde a un bisogno di riconoscimento. La marca autentica è quindi quella capace di rappresentare un punto fermo in un mondo instabile, offrendo coerenza, senso e possibilità di espressione.

Infine, si introduce il modello teorico che sarà testato nel capitolo successivo. La tesi ipotizza che “*la coerenza tra il brand activism e il core business*” influenzi direttamente la percezione di autenticità, la quale a sua volta media l'effetto sulla *brand loyalty*. Si tratta di una mediazione semplice ma cruciale, che cerca di cogliere i meccanismi psicologici e relazionali che sottendono la costruzione di fedeltà valoriale nei confronti dei brand impegnati.

Il **quarto capitolo** rappresenta il cuore empirico della tesi e si articola in più sezioni che descrivono dettagliatamente lo sviluppo, la conduzione e l'interpretazione dello studio

sperimentale. L'indagine, strutturata secondo un disegno sperimentale tra soggetti, è stata progettata con l'obiettivo di testare il modello teorico costruito nei capitoli precedenti, incentrato sulla relazione tra "*brand activism coerente*", "*autenticità percepita*" e "*brand loyalty*". Il target selezionato è costituito da consumatori appartenenti alla *Generazione Z* e ai *Millennial*, in quanto risultano essere i segmenti maggiormente sensibili alle tematiche etiche e sociali.

La prima fase del capitolo descrive in modo accurato la metodologia impiegata. Viene illustrato lo sviluppo del materiale sperimentale: un contenuto visivo-testuale manipolato per presentare un brand fittizio denominato "*Essenza Mediterranea*", nonché PMI, impegnato in iniziative di *brand activism* coerenti o incoerenti rispetto al proprio core business. Gli stimoli sono stati sottoposti a *Pre-Test* per verificarne l'efficacia percettiva, e successivamente inseriti in un questionario online somministrato a un campione casuale stratificato, composto da oltre 200 rispondenti.

Il questionario è stato costruito secondo criteri di validità interna ed esterna, utilizzando scale *Likert* validate in letteratura per misurare la percezione di coerenza, l'autenticità percepita e la fedeltà al brand. L'analisi statistica dei dati è stata condotta tramite il software statistico *SPSS*, con il supporto del modulo *PROCESS (Model 4)* per testare la mediazione semplice. Le variabili sono state trasformate, mediate e codificate per garantire l'accuratezza del trattamento e l'interpretabilità dei risultati.

I risultati confermano pienamente le ipotesi formulate. Si osserva un effetto diretto e significativo della coerenza percepita con il core business aziendale sull'autenticità del brand, nonché un effetto mediato positivo tra la coerenza e la *brand loyalty* attraverso l'autenticità. Questo significa che, a parità di contenuto valoriale, ciò che fa la differenza nella risposta del consumatore è la coerenza percepita tra l'attivismo del brand, la sua identità dichiarata e ciò che effettivamente commercializza. I consumatori penalizzano le dissonanze tra parole e azioni e, al contrario, premiano le marche che dimostrano un legame coerente e trasparente con i temi che decidono di sostenere pubblicamente.

Particolarmente interessanti sono anche i dati qualitativi emersi dai commenti aperti e dalle interazioni spontanee dei partecipanti. Molti rispondenti hanno sottolineato l'importanza della sincerità nel posizionamento etico del brand, la necessità di azioni concrete e il desiderio di identificarsi con marche che "credono davvero in ciò che dicono". Questi insight rafforzano l'idea che il consumatore contemporaneo agisca

sempre più come agente morale, capace di premiare o sanzionare le imprese sulla base del loro comportamento socio-politico.

Il capitolo si chiude con un'ampia riflessione sulle implicazioni teoriche e manageriali della ricerca. Dal punto di vista teorico, il lavoro contribuisce a chiarire i meccanismi cognitivi ed emotivi che guidano la costruzione dell'autenticità percepita, estendendo la letteratura sul brand activism e sulla fedeltà valoriale. Viene proposto un modello interpretativo che integra elementi di comunicazione strategica, psicologia dei consumi e teoria dell'identità sociale, con implicazioni rilevanti per la costruzione del capitale reputazionale dei brand.

Sul piano manageriale, la tesi offre una guida operativa per le imprese, in particolare le PMI, che intendano intraprendere un percorso di attivismo autentico. Si sottolinea l'importanza di fondare l'attivismo su valori già iscritti nella *mission* aziendale, di comunicare con trasparenza, di ascoltare le comunità di riferimento e di costruire narrazioni coerenti e partecipative. L'attivismo efficace non si improvvisa, ma si coltiva nel tempo, attraverso scelte etiche e strategiche allineate alla propria identità.

In conclusione, la tesi dimostra che il *brand activism* non è un'opzione accessoria, ma una leva strategica capace di influenzare la percezione del brand in modo profondo e duraturo. Se coerente e autentico, esso rappresenta una risorsa potente per la costruzione di fiducia, fedeltà e valore relazionale, in un'epoca in cui le scelte di consumo sono sempre più espressione di visioni del mondo.

Bibliografia

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. FreePress.

Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Academy of Management Journal*, 48(6), 977-1007.

Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.

Beverland, M. B. (2005). Crafting Brand Authenticity: The Case of Luxury Wines. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1003-1029.

Beverland, M. B. (2009). *Building brand authenticity: 7 habits of iconic brands*. Routledge.

Beverland, M. B., & Farrelly, F. J. (2010). The quest for authenticity in consumption: Consumers' purposive choice of authentic cues to shape experienced outcomes. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 838–856.

Bhagwat, Y., Warren, N. L., Beck, J. T., & Watson, G. F. (2020). Corporate Sociopolitical Activism and Firm Value. *Journal of Marketing*.

Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer–Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76–88.

Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., ... & Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245-267.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row. New York, NY.

Brandt, A. M. (2007). *The Cigarette Century: The Rise, Fall, and Deadly Persistence of the Product That Defined America*. Basic Books. New York, NY.

Cammarota, A., D'Arco, M., Marino, V., & Resciniti, R. (2023). Brand Activism: A Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of Product & Brand Management*, 32(1), 1–21.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

Carroll A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*.

Cone Communications. (2017). *CSR Study: Americans Believe Companies Must Lead With Purpose*.

Confartigianato. (2021). *Le sfide delle PMI italiane: credito, digitalizzazione e sostenibilità*.

Credit Suisse Research Institute. (2017). *The CSRI Global Wealth Report*.

Dahl, R. (2022). Corporate Influence and the Politics of Regulation. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 267-283.

C. Walton (1967). *Corporate social responsibilities*. Wadsworth Publishing Company. Belmont.

Day, G. S. (1969). A two-dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9(3), 29–35.

Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.

Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2017). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone. Oxford, UK.

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman. Boston, MA.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. C. (2018). *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies*. Cambridge University Press.

Friedman, M. (1999). *Consumer Boycotts: Effecting Change Through the Marketplace and the Media*. Routledge.

Fromm, J., & Garton, C. (2013). *Marketing to Millennials: Reach the Largest and Most Influential Generation of Consumers Ever*. AMACOM.

Fromm, J., & Read, A. (2018). *Marketing to Gen Z: The Rules for Reaching This Vast--and Very Different--Generation of Influencers*. AMACOM.

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm?. *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.

Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C. (2013). Managing brands in the social media environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 242–256.

Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*. Harvard Business Press.

Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.

Heald, Morell (1957). Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea. *Business History Review*. Cambridge University Press, vol. 31(4), pages 375-384.

Holt, D. B. (2002). Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. *Journal of Consumer Research*, 29(1), 70–90.

Holt, D. B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Harvard Business Press.

Hsu, L., & Jang, H. (2020). Authenticity vs. Opportunism: The Effect of CSR on Consumer Perception. *Journal of Business Research*, 118, 287-298.

Hydock, C., & Paharia, N. (2020). Should Your Brand Pick a Side? How Market Share Determines the Impact of Corporate Political Advocacy. *Journal of Consumer Research*.

Jacoby, J., & Chestnut, R. W. (1978). *Brand loyalty: Measurement and management*. Wiley.

Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.

John, N. A., & Büttner, S. (2021). Boycotting and buycotting in digital culture. *Information, Communication & Society*, 24(6), 757–774.

Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.

Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. (2020). Woke washing: Understanding the ethical consumer skepticism towards corporate social activism. *Journal of Business Ethics*, 165(1), 47-62.

Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. Hoepli. Milano.

Kotler, P., & Sarkar, C. (2021). *Brand Activism: From Purpose to Action*. IDEA BITE PRESS. New Delhi, India.

Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The Means and Ends of Greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249.

Manfredi-Sánchez, J. L. (2021). Economic Justice and Brand Activism: A Study on Corporate Ethics and Consumer Perception. *Business & Society Review*, 126(3), 287-309.

Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.

Mazzù, Marco Francesco; Giorgino, Francesco (2024). *BrandTelling : valore e valori delle narrazioni aziendali*.

Moore, M. (1973). The Political Role of Business. *Harvard Business Review*.

- Morhart, F. M., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F., & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200–218.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- Moss Kanter, R. (2020). Why Purpose-Driven Companies Perform Better Over Time. *Harvard Business Review*.
- Mukherjee, S., & Althuizen, N. (2020). Brand Activism: Does Courting Controversy Help or Hurt a Brand? *Journal of Business Research*, 118, 321-330.
- Mukherjee, S., & Althuizen, N. (2020). Taking a Stand: The Role of Brand Activism in Consumer Perception. *Journal of Consumer Research*, 47(5), 773-794.
- Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432.
- Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2021). Corporate Sustainability: From Transparency to Accountability. *Journal of Business Ethics*, 170(1), 1-18.
- Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. *Journal of Business Research*, 67(6), 1090–1098.
- Nassar, M. (2021). Brand Authenticity and the Purpose Paradox: Four Models of Brand Engagement. *Journal of Marketing Research*, 58(3), 245-263.
- Nigro, C., & Petracca, M. (2016). *La CSR dalle origini all'approccio neo-istituzionista: Focus sui processi di isomorfismo e di decoupling*. Giappichelli. Torino.

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

Oreskes, N., & Conway, E. M. (2010). *Merchants of Doubt: How a Handful of Scientists Obscured the Truth on Issues from Tobacco Smoke to Global Warming*. Bloomsbury Press.

Pedersen, E. R. (2009). Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business Towards Society. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 155-166.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Priporas, C. V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374–381.

Russo, A., & Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 339-353.

Schmidt, C., & Scott, K. (2022). Political Activism and Brand Loyalty: The Role of Cultural Alignment in Consumer Responses. *Journal of Marketing Research*, 59(1), 45-67.

Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z Goes to College*. Jossey-Bass.
Sethi, P. (1982). Corporate Political Action: A Framework for Analysis. *California Management Review*.

Sheth, J. N., & Park, C. W. (1974). A theory of multidimensional brand loyalty. *Advances in Consumer Research*, 1(1), 449–459.

Shoenberger, H., Kim, D., & Ahmann, C. (2021). Brand Activism as an Emerging Marketing Strategy. *Marketing Journal*, 15(4), 27-42.

Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin Books. New York, NY.

Sobande, F. (2019). Woke-washing: "Intersectional Adverts" and the Appropriation of Social Justice Movements. *European Journal of Cultural Studies*.

Sobande, F. (2019). "'Woke-washing': 'Intersectional' Femvertising and Branding 'Woke' Bravery." *European Journal of Marketing*, 53(11), 2371–2391.

Spence, L. J., Schmidpeter, R., & Habisch, A. (2003). Assessing social capital: Small and medium-sized enterprises in Germany and the UK. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 17–29.

Spry, A., Kemper, J. A., & Vredenburg, J. (2021). The Ethics of Greenwashing: Understanding Consumer Perceptions. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 309–326.

Tannen, D. (2019). The MeToo Movement and Corporate Accountability. *Journal of Gender Studies*.

Unioncamere. (2023). *L'innovazione nelle PMI italiane: trend e prospettive*.

Verlegh, P. (2024). Perspectives: A Research-Based Guide for Brand Activism. *International Journal of Advertising*, 43(1), 95–112.

Vredenburg, J. (2020). Woke as a joke? Unpacking the risks and rewards of brand activism. *Business Horizons*, 63(4), 547–560.

Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2021). Brand Activism in a

Political World: How Companies Navigate Consumer Expectations. *Journal of Consumer Psychology*, 31(2), 312–328.

Vredenburg, J., Spry, A., Kapitan, S., & Kemper, J. A. (2020). Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444–460.

Wojnar, K. (2021). From Rainbow-Washing to Authentic Allyship: The Role of Corporations in LGBTQ+ Activism. *Business and Society Review*, 126(4), 413–438.

Sitografia

Agenda Digitale. (s.d.). *Responsabilità sociale d'impresa (CSR): cos'è e come crea valore in un'azienda.* www.agendadigitale.eu

Alce Nero. (2023). *Chi siamo.* www.alcenero.com

Arper. (2022). *Sostenibilità.* www.arper.com

Coop THC. (2023). *La responsabilità sociale d'impresa: cos'è, principi e vantaggi.* www.coopthc.it

Deloitte. (2022). *Millennial and Gen Z Survey.* <https://www2.deloitte.com>

Edelman Trust Barometer. (2023). *Special Report: The Power of Brand Trust.* <https://www.edelman.com>

European Commission. (2022). *Annual Report on European SMEs.* <https://op.europa.eu/>

Fiandrino, S., & Raschillà, R. (2023). *Sostenibilità e fattori ESG.* Fondazione Piccatti Milanese. www.odcec.torino.it

GRI. (2022). *Global Reporting Initiative: Sustainability Standards.* www.globalreporting.org

Illycaffè. (2023). *Sostenibilità.* www.illy.com

ISTAT. (2023). *Le PMI italiane e il loro ruolo nell'economia nazionale.* <https://www.istat.it/>

KPMG. (2020). *The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020.* KPMG International. www.assets.kpmg.com

McKinsey & Company. (2021). *The Future of Ethical Fashion: How Activism Shapes Industry Trends.* www.mckinsey.com

Nielsen. (2021). *The Rise of the Conscious Consumer.* www.nielsen.com

Oberalp. (2020). *Sustainability Report.* www.oberalp.com

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma. (2023). *La responsabilità sociale dell'impresa.* www.odcec.roma.it

Pew Research Center. (2023). *How Social Movements Shape Public Opinion and Brand Responses.* www.pewresearch.org

Radicifuture2030.org. (2023). *La responsabilità sociale d'impresa: i 5 punti fondamentali.* www.radicifuture2030.org

Regione Emilia-Romagna. (2023). *La responsabilità sociale d'impresa: cos'è?.* www.imprese.regione.emilia-romagna.it

Save The Duck. (2023). *La nostra storia.* www.savetheduck.com

Sprout Social. (2019). *Championing Change in the Age of Social Media.* www.sproutsocial.com

TerraChoice. (2010). *The Sins of Greenwashing: Home and Family Edition.* www.terrachoice.com

Thomson, R. (2024). *It's in companies' own interests to adopt global sustainability standards.* *Financial Times.* www.ft.com

TÜV SÜD. (s.d.). *Responsabilità Sociale e ISO 26000: Aziende Sostenibili e Conformi.* www.tuvsud.com

World Business Council for Sustainable Development. www.wbcsd.org

YPulse. (2020). *Cause marketing and activism report.* <https://www.ypulse.com>

Appendice

Output SPSS Pre-Test

Riepilogo elaborazione casi

		Valido		Casi Mancante		Totale	
Stimolo		N	Percentuale	N	Percentuale	N	Percentuale
media_coerenza	Stimolo coerente	31	100.0%	0	0.0%	31	100.0%
	Stimolo incoerente	40	100.0%	0	0.0%	40	100.0%

Descrittive

Stimolo				Statistica	Errore std.
media_coerenza	Stimolo coerente	Medio		6.1613	.08589
		95% di intervallo di confidenza per la media	Limite inferiore	5.9859	
			Limite superiore	6.3367	
		Media ritagliata al 5%		6.1607	
		Mediana		6.0000	
		Varianza		.229	
		Deviazione std.		.47820	
		Minimo		5.33	
		Massimo		7.00	
		Intervallo		1.67	
		Intervallo interquartile		.67	
		Asimmetria		.288	.421
		Curtosi		-.610	.821
	Stimolo incoerente	Medio		1.9667	.09682
		95% di intervallo di confidenza per la media	Limite inferiore	1.7708	
			Limite superiore	2.1625	
		Media ritagliata al 5%		1.9444	
		Mediana		2.0000	
		Varianza		.375	
		Deviazione std.		.61231	
		Minimo		1.00	
		Massimo		3.67	
		Intervallo		2.67	
		Intervallo interquartile		.92	
		Asimmetria		.703	.374
		Curtosi		.182	.733

Statistiche gruppo

	Stimolo	N	Media	Deviazione std.	Errore standard della media
media_coerenza	Stimolo coerente	31	6.1613	.47820	.08589
	Stimolo incoerente	40	1.9667	.61231	.09682

Test campioni indipendenti

		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze		Test t per l'eguaglianza delle medie	
		F	Sign.	t	gl
media_coerenza	Varianze uguali presunte	.931	.338	31.416	68.9
	Varianze uguali non presunte			32.411	68.9

Test campioni indipendenti

		Test t per l'eguaglianza delle medie			
		Significatività P bilaterale	Differenza della media	Differenza errore std.	Intervallo di confidenza della differenza
media_coerenza	Varianze uguali presunte	<.001	4.19462	.13352	
	Varianze uguali non presunte	<.001	4.19462	.12942	

Test campioni indipendenti

		Test t per l'eguaglianza delle medie
		Intervallo di confidenza della differenza di 95%
		Superiore
media_coerenza	Varianze uguali presunte	4.46098
	Varianze uguali non presunte	4.45281

Dimensioni effetto campioni indipendenti

		Standardiz- zatore ^a	Stima del punto	Intervallo di confidenza 95%	
media_coer enza	D di Cohen	.55798	7.518	6.177	8.850
	Correzione di Hedges	.56414	7.435	6.109	8.753
	Delta di Glass	.61231	6.850	5.260	8.430

a. Il denominatore utilizzato per stimare le dimensioni dell'effetto.

La d di Cohen utilizza la deviazione standard raggruppata.

La correzione di Hedge utilizza la deviazione standard raggruppata, più un fattore di correzione.

Il delta di Glass utilizza la deviazione standard del campione del gruppo di controllo (ovvero il secondo).

Scala: ALL VARIABLES

Riepilogo elaborazione casi

		N	%
Casi	Valido	71	100.0
	Escluso ^a	0	.0
	Totale	71	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
.963	.964	3

Matrice di correlazione tra gli elementi

Ti chiedo di indicare quanto sei d'accordo con ciascuna frase, utilizzando una scala da 1 (Per niente d'accordo) a 7 (Totalmente d'accordo). - L'iniziativa	Ti chiedo di indicare quanto sei d'accordo con ciascuna frase, utilizzando una scala da 1 (Per niente d'accordo) a 7 (Totalmente d'accordo). - L'iniziativa è in	Ti chiedo di indicare quanto sei d'accordo con ciascuna frase, utilizzando una scala da 1 (Per niente d'accordo) a 7 (Totalmente d'accordo). - L'impegno
---	--	--

	promossa dall'azienda è coerente con i valori e la mission del brand.	linea con le attività principali dell'azienda.	mostrato dal brand appare autentico.
Ti chiedo di indicare quanto sei d'accordo con ciascuna frase, utilizzando una scala da 1 (Per niente d'accordo) a 7 (Totalmente d'accordo). - L'iniziativa promossa dall'azienda è coerente con i valori e la mission del brand.	1.000	.913	.905
Ti chiedo di indicare quanto sei d'accordo con ciascuna frase, utilizzando una scala da 1 (Per niente d'accordo) a 7 (Totalmente d'accordo). - L'iniziativa è in linea con le attività principali dell'azienda.	.913	1.000	.878
Ti chiedo di indicare quanto sei d'accordo con ciascuna frase, utilizzando una scala da 1 (Per niente d'accordo) a 7 (Totalmente d'accordo). - L'impegno mostrato dal brand appare autentico.	.905	.878	1.000

Statistiche degli elementi di riepilogo

	Media	Minim o	Massi mo	Interv allo	Massimo/ minimo	Varian za	N. di elementi
Medie elementi	3.798	3.676	4.014	.338	1.092	.035	3
Correlazioni tra gli elementi	.898	.878	.913	.035	1.040	.000	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
Ti chiedo di indicare quanto sei d'accordo con ciascuna frase, utilizzando una scala da 1 (Per niente d'accordo) a 7 (Totalmente d'accordo). - L'iniziativa promossa dall'azienda è coerente con i valori e la mission del brand.	7.38	18.639	.938	.880	.933
Ti chiedo di indicare quanto sei d'accordo con ciascuna frase, utilizzando una scala da 1 (Per niente d'accordo) a 7 (Totalmente d'accordo). - L'iniziativa è in linea con le attività principali dell'azienda.	7.69	18.445	.918	.848	.949
Ti chiedo di indicare quanto sei d'accordo con ciascuna frase, utilizzando una scala da 1 (Per niente d'accordo) a 7 (Totalmente d'accordo). - L'impegno mostrato dal brand appare autentico.	7.72	20.320	.911	.835	.954

Output SPSS Main Study

Frequenze

Statistiche

Con quale genere ti identifichi?

N	Valido	204
	Mancante	0

Con quale genere ti identifichi?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Maschio	90	44.1	44.1	44.1
	Femmina	113	55.4	55.4	99.5
	Preferisco non dirlo	1	.5	.5	100.0
	Totale	204	100.0	100.0	

Medie

Riepilogo elaborazione casi

	Incluso		Casi Escluso		Totale	
	N	Percentuale	N	Percentuale	N	Percentuale
Quanti anni hai? * A quale generazione appartieni?	203	99.5%	1	0.5%	204	100.0%

Report

Quanti anni hai?

A quale generazione appartieni?

	Media	N	Deviazione std.
Gen Z (nato/a dal 1997 in poi)	24.2072	111	2.84802
Millennial (nato/a tra il 1981 e il 1996)	32.0652	92	2.99011
Totale	27.7685	203	4.88082

Affidabilità Autenticità Scale

Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	Alpha di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
.986	.986	5

Statistiche degli elementi di riepilogo

	Media	Minim o	Massi mo	Interv allo	Massimo/ minimo	Varia nza	N. di elementi
Correlazioni tra gli elementi	.933	.918	.944	.026	1.028	.000	5

Affidabilità Loyalty Scale

Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	Alpha di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
.981	.981	4

Statistiche degli elementi di riepilogo

	Media	Minim o	Massi mo	Interv allo	Massimo/ minimo	Varian za	N. di elementi
Correlazioni tra gli elementi	.929	.914	.945	.030	1.033	.000	4

Test t Media Autenticità

Statistiche gruppo

	Stimolo	N	Media	Deviazione std.	Errore standard della media
media_autenticità	Stimolo coerente	109	6.3890	.64626	.06190
	Stimolo incoerente	93	1.6839	.42357	.04392

Test campioni indipendenti

		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze		Test t per l'eguaglianza delle medie		
		F	Sign.	t	gl	Significatività P unilaterale
media_autenticità	Varianze uguali presunte	3.836	.052	60.052	200	<.001
	Varianze uguali non presunte			61.991	188.141	<.001

Test campioni indipendenti

		Test t per l'eguaglianza delle medie			
		Significatività P bilaterale	Differenza della media	Differenza errore std.	Intervallo di confidenza della differenza di 95% Inferiore
media_autenticità	Varianze uguali presunte	<.001	4.70512	.07835	4.55062
	Varianze uguali non presunte	<.001	4.70512	.07590	4.55539

Test campioni indipendenti

		Test t per l'eguaglianza delle medie
		Intervallo di confidenza della differenza di 95% Inferiore
		Superiore
media_autenticità	Varianze uguali presunte	4.85962
	Varianze uguali non presunte	4.85484

Dimensioni effetto campioni indipendenti

		Standardizzate	Stima del punto	Intervallo di confidenza 95%	
		ore ^a		Inferiore	Superiore
D di Cohen		.55503	8.477	7.601	9.351

Test t Media Loyalty

Statistiche gruppo

	Stimolo	N	Media	Deviazione std.	Errore standard della media
media_loyalty	Stimolo coerente	109	6.3876	.71967	.06893
	Stimolo incoerente	93	1.7769	.53092	.05505

Test campioni indipendenti

		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze		Test t per l'eguaglianza delle medie		
		F	Sign.	t	gl	Significatività a P unilaterale
media_loyalty	Varianze uguali presunte	1.724	.191	51.051	200	<.001
	Varianze uguali non presunte			52.265	196.072	<.001

Test campioni indipendenti

		Test t per l'eguaglianza delle medie			
		Significatività a P bilaterale	Differenza della media	Differenza errore std.	Intervallo di confidenza differenza di media Inferiore Superiore
media_loyalty	Varianze uguali presunte	<.001	4.61073	.09032	4.43264 4.78881
	Varianze uguali non presunte	<.001	4.61073	.08822	4.43675 4.78471

Dimensioni effetto campioni indipendenti

		Standardizzato ore ^a	Stima del punto	Intervallo di confidenza 95%	
				Inferiore	Superiore
media_loyalty	D di Cohen	.63980	7.207	6.447	7.963
	Correzione di Hedges	.64221	7.179	6.423	7.933
	Delta di Glass	.53092	8.684	7.399	9.965

a. Il denominatore utilizzato per stimare le dimensioni dell'effetto.

La d di Cohen utilizza la deviazione standard raggruppata.

La correzione di Hedge utilizza la deviazione standard raggruppata, più un fattore di correzione.

Il delta di Glass utilizza la deviazione standard del campione del gruppo di controllo (ovvero il secondo).

Correlazioni

Correlazioni

		Stimolo	autentic	loyalty
Stimolo	Correlazione di Pearson	1	-.973**	-.964**
	Sign. (a due code)		<.001	<.001
	N	202	202	202
autentic	Correlazione di Pearson	-.973**	1	.980**
	Sign. (a due code)	<.001		<.001
	N	202	204	204
loyalty	Correlazione di Pearson	-.964**	.980**	1
	Sign. (a due code)	<.001	<.001	
	N	202	204	204

** . La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code).

Correlazioni

			Stimolo	autentic	loyalty
Tau_b di Kendall	Stimolo	Coefficiente di correlazione	1.000	-.729**	-.732**
		Sign. (a due code)	.	<.001	<.001
		N	202	202	202
	autentic	Coefficiente di correlazione	-.729**	1.000	.749**
		Sign. (a due code)	<.001	.	<.001
		N	202	204	204
	loyalty	Coefficiente di correlazione	-.732**	.749**	1.000
		Sign. (a due code)	<.001	<.001	.
		N	202	204	204
Rho di Spearman	Stimolo	Coefficiente di correlazione	1.000	-.864**	-.864**
		Sign. (a due code)	.	<.001	<.001
		N	202	202	202
	autentic	Coefficiente di correlazione	-.864**	1.000	.895**
		Sign. (a due code)	<.001	.	<.001
		N	202	204	204
	loyalty	Coefficiente di correlazione	-.864**	.895**	1.000
		Sign. (a due code)	<.001	<.001	.
		N	202	204	204

** . La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code).

Regressione stimolo – autenticità

Variabili immesse/rimosse^a

Modello	Variabili immesse	Variabili rimosse	Metodo
1	Stimolo ^b	.	Inserisci

a. Variabile dipendente: media_autenticita

b. Sono state immesse tutte le variabili richieste.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima
1	.973 ^a	.947	.947	.55503

a. Predittori: (costante), Stimolo

ANOVA^a

Modello		Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	Sign.
1	Regression e	1110.963	1	1110.963	3606.284	<.001 ^b
	Residuo	61.613	200	.308		
	Totale	1172.575	201			

a. Variabile dipendente: media_autenticita

b. Predittori: (costante), Stimolo

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati B	Errore standard	Coefficienti standardizzati Beta	t	Sign.
1	(Costante)	11.094	.121		91.760	<.001
	Stimolo	-4.705	.078	-.973	-60.052	<.001

a. Variabile dipendente: media_autenticita

Regressione stimolo – loyalty

Variabili immesse/rimosse^a

Modello	Variabili immesse	Variabili rimosse	Metodo
1	Stimolo ^b	.	Inserisci

a. Variabile dipendente: media_loyalty

b. Sono state immesse tutte le variabili richieste.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima
1	.964 ^a	.929	.928	.63980

a. Predittori: (costante), Stimolo

ANOVA^a

Modello		Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	Sign.
1	Regression e	1066.837	1	1066.837	2606.218	<.001 ^b
	Residuo	81.869	200	.409		
	Totale	1148.705	201			

a. Variabile dipendente: media_loyalty

b. Predittori: (costante), Stimolo

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati	Coefficienti standardizzati		
		B	Errore standard	Beta	t
1	(Costante)	10.998	.139		78.916
	Stimolo	-4.611	.090	-.964	-51.051

a. Variabile dipendente: media_loyalty

Regressione Modello

Variabili immesse/rimosse^a

Modello	Variabili immesse	Variabili rimosse	Metodo
1	media_autenticita, Stimolo ^b		Inserisci

a. Variabile dipendente: media_loyalty

b. Sono state immesse tutte le variabili richieste.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima
1	.981 ^a	.962	.961	.47020

a. Predittori: (costante), media_autenticita, Stimolo

ANOVA^a

Modello		Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	Sign.
1	Regressione	1104.709	2	552.355	2498.367	<.001 ^b
	Residuo	43.996	199	.221		
	Totale	1148.705	201			

a. Variabile dipendente: media_loyalty

b. Predittori: (costante), media_autenticita, Stimolo

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		Sign.
		B	Errore standard	Beta	t	
1	(Costante)	2.300	.672		3.421	<.001
	Stimolo	-.922	.290	-.193	-3.184	.002

Process 4 – Modello di Mediazione

Run MATRIX procedure:

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

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

*****
Model   : 4
      Y   : loyalty
      X   : stimolo
      M   : autentic

Sample
Size: 202

*****
OUTCOME VARIABLE:
autentic

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .9734      .9475      .3081  3606.2842      1.0000     200.0000      .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    11.0941    .1209    91.7603    .0000    10.8557    11.3325
stimolo     -4.7051    .0784   -60.0523    .0000    -4.8596   -4.5506

*****
OUTCOME VARIABLE:
loyalty

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .9807      .9617      .2211  2498.3671      2.0000     199.0000      .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant     2.3004    .6724     3.4210    .0008     .9744     3.6263
stimolo     -1.9218    .2896    -3.1836    .0017    -1.4928    -.3508
autentic      .7840    .0599    13.0882    .0000     .6659     .9021

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

Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      -1.9218    .2896    -3.1836    .0017    -1.4928    -.3508

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
autentic    -3.6889      .3848     -4.2610     -2.7594

***** 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 -----
```

Tabelle di contingenza

Riepilogo elaborazione casi

	Valido		Casi Mancante		Totale	
	N	Percentuale	N	Percentuale	N	Percentuale
A quale generazione appartieni? * Quanto ti senti attento/a ai temi della sostenibilità ambientale?	204	100.0%	0	0.0%	204	100.0%

Tavola di contingenza A quale generazione appartieni? * Quanto ti senti attento/a ai temi della sostenibilità ambientale?

			Quanto ti senti attento/a ai temi della sostenibilità ambientale?	
			5 – Abbastanza	6 – Molto
A quale generazione appartieni?	Gen Z (nato/a dal 1997 in poi)	Conteggio	17	4
		% in A quale generazione appartieni?	15.2%	37.5%
		% in Quanto ti senti attento/a ai temi della sostenibilità ambientale?	37.8%	56.8%
	Millennial (nato/a tra il 1981 e il 1996)	Conteggio	28	3
		% in A quale generazione appartieni?	30.4%	34.8%
		% in Quanto ti senti attento/a ai temi della sostenibilità ambientale?	62.2%	43.2%
Totale	Conteggio	45	7	
	% in A quale generazione appartieni?	22.1%	36.3%	
	% in Quanto ti senti attento/a ai temi della sostenibilità ambientale?	100.0%	100.0%	

Tavola di contingenza A quale generazione appartieni? * Quanto ti senti attento/a ai temi della sostenibilità ambientale?

			Quanto ti senti attento/a ai temi della sostenibilità ambientale?	
			7 – Moltissimo	Totale
A quale generazione appartieni?	Gen Z (nato/a dal 1997 in poi)	Conteggio	46	112
		% in A quale generazione appartieni?	41.1%	100.0%
		% in Quanto ti senti attento/a ai temi della sostenibilità ambientale?	63.9%	54.9%
	Millennial (nato/a tra il 1981 e il 1996)	Conteggio	26	92
		% in A quale generazione appartieni?	28.3%	100.0%

