



Corso di laurea in Strategic Management

Cattedra Progettazione Organizzativa

Oltre il greenwashing:
Un framework induttivo per comunicare impatto,
innovazione e valore condiviso

Prof. Elena Bruni

RELATORE

Prof. Giuseppe Delmestri

CORRELATORE

Giulia Bove 784701

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

Indice

Abstract.....	3
Introduzione.....	5
1. Quadro teorico e revisione della letteratura.....	12
1.1 Inquadramento teorico e obiettivi del capitolo.....	12
1.2 CSR e Comunicazione d’Impresa: oltre il marketing.....	14
1.2.1 Definizioni di CSR: dal modello di Carroll al valore condiviso.....	14
1.2.2 Oltre il marketing: CSR strategica e pratica organizzativa integrata.....	16
1.2.3 Comunicazione della CSR, decoupling e rischio greenwashing.....	18
1.2.4 CSR e comunicazione verso i consumatori: importanza della coerenza e trasparenza.....	20
1.3 Teoria degli Stakeholder: evoluzione etica e gestionale.....	21
1.3.1 Comunicazione Simmetrica e Dialogica nella CSR.....	22
1.3.2 Comunicazione visiva e coinvolgimento autentico degli stakeholder: i limiti attuali.....	25
1.4 Comunicazione visiva e fiducia nella CSR aziendale: L’importanza della comunicazione visiva per la fiducia degli stakeholder.....	27
1.4.1 Visual Storytelling.....	28
1.4.2 L’impatto della comunicazione visiva sulla fiducia e sull’advocacy.....	30
1.4.3 “Visual honesty” vs “visual greenwashing”.....	30
1.4.4 Logos, ethos e pathos nella comunicazione visiva.....	31
1.4.5 Esempi settoriali di comunicazione visiva.....	33
1.5 Brand Purpose.....	46
1.5.1 Brand activism.....	47
1.6 Il Greenwashing come fallimento di progettazione comunicativa.....	48
1.6.1 Definizione di <i>greenwashing</i>	48
1.6.2 Forme di <i>greenwashing</i> visivo nella comunicazione esterna.....	50
1.7 Conclusioni e gap della letteratura.....	53
2. Metodologia.....	54
2.1 Setting- Casi studio.....	54
2.2 Raccolta dati.....	56
2.2.1 Metodi e strumenti di raccolta.....	57
2.2.2. Campione e criteri di selezione.....	58
2.3 Analisi dei dati.....	61
3. Risultati.....	66
3.1 Profilo del corpus.....	66
3.2 Distribuzione delle tematiche per settore.....	66

3.3 Coerenza tra copy, visual e valori dichiarati -metrica e lettura dei risultati	69
3.4 Incoerenze e rischio di <i>greenwashing</i>	74
3.5 Triangolazione con le interviste.....	81
3.5.1 Risultati della triangolazione divisi per tematiche.....	81
3.5.2 Divergenze tipiche (“dicono” vs “fanno/comunicano”)	84
3.5.3 Valore aggiunto della triangolazione	86
3.5.4 Limiti residui della triangolazione adottata	88
3.5.5 Chiusura interpretativa	90
3.6 Modello/Framework emergente	91
4. Implicazioni e Conclusioni	94
4.1. Implicazioni Teoriche-Contributo alla letteratura	94
4.2 Il modello emerso: Sintesi visiva e applicativa del Framework	99
4.2.1 Chiave di lettura	101
4.3 Implicazioni manageriali.....	102
4.3.1 Rischi tipici per tema × settore e contromisure operative	102
4.3.2 Dalla diagnosi all’intervento: mappa rischio–azione.....	105
4.3.3 Crisis & remediation: protocollo operativo	107
4.4 Orientamenti per l’attuazione.....	109
Appendice.....	110
Nota metodologica per l’Appendice.....	112
Riferimenti bibliografici.....	113

Abstract

Nel dibattito su sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa, la comunicazione non è più soltanto un aspetto legato all'immagine aziendale, ma diventa un vero e proprio dispositivo di legittimazione. È in questo spazio che gli stakeholder formulano giudizi di autenticità oppure sollevano sospetti di *washing*, cioè pratiche comunicative che enfatizzano un impegno etico o ambientale senza che questo trovi un riscontro effettivo nelle strategie e nelle azioni dell'impresa. Nonostante l'ampia attenzione teorica alla trasparenza e alla dialogicità (intesa come capacità delle imprese di instaurare processi comunicativi bidirezionali e simmetrici con i propri stakeholder, fondati su ascolto reciproco, apertura e responsabilità), permane un duplice vuoto: da un lato, manca una comprensione più profonda dei soggetti e delle dinamiche tra cui la dialogicità dovrebbe svilupparsi (per esempio tra impresa, stakeholder e società civile); dall'altro, mancano modelli comparativi e azionabili che traducano i principi di trasparenza e dialogicità in pratiche verificabili, capaci di ridurre il rischio di greenwashing.. A partire da questo gap, la tesi pone la domanda centrale: *in che modo le imprese possono progettare pratiche di comunicazione della sostenibilità, testuali e visive, che risultino credibili e non ingannevoli, attraverso un framework comparativo e intersettoriale capace di garantire coerenza tra claim, visual ed evidenze in linea con i principi di CSR (Corporate Social Responsibility) ed ESG (Environmental Social and Governance)?*

Per rispondere a questa domanda di ricerca, lo studio adotta un approccio qualitativo induttivo e comparativo, basato sull'analisi multimodale di 162 immagini, 47 video e materiali corporate di 15 aziende appartenenti ai settori beauty, fashion, automotive e telecomunicazioni, integrata con 14 interviste a professionisti. L'analisi individua cinque assi tematici ricorrenti (origine e tracciabilità, inclusione e pari opportunità, impatto sociale, relazione brand–consumatore, innovazione responsabile) distribuiti in geografie settoriali stabili, evidenziando differenze e convergenze intersettoriali.

Lo studio elabora una tassonomia delle principali incoerenze comunicative, distinguendo tra claim non supportati da dati, standard o indicatori verificabili; rappresentazioni visive di carattere generico o simbolico, come immagini naturalistiche o di diversità non correlate a iniziative concrete; omissioni di informazioni rilevanti relative a confini, baseline o trade-off; strategie di cherry-picking, che enfatizzano selettivamente i risultati favorevoli; e infine la trattazione di temi a bassa materialità,

ossia di ridotta pertinenza rispetto al settore di riferimento. Quest'ultima categoria assume rilievo teorico particolare, in quanto la nozione di *materialità comparata* mostra come la rilevanza di un tema ESG non sia universale né statica, ma vari in funzione del comparto, delle pressioni istituzionali e degli attori coinvolti, incidendo così sulla percezione di autenticità da parte di consumatori e stakeholder. A partire da questa diagnosi, la ricerca individua tre meccanismi progettuali attraverso i quali è possibile rafforzare la credibilità delle pratiche comunicative: il *proof-in-frame*, che consiste nell'integrare dati, evidenze e metriche all'interno dei contenuti principali, evitando che restino confinati in appendici o link esterni; l'*inclusione governata*, che implica la rappresentazione della diversità e della partecipazione solo quando sostenuta da policy, indicatori e dalla voce effettiva degli stakeholder, riducendo il rischio di rappresentazioni meramente simboliche; e l'*innovazione con guard-rail*, ovvero la narrazione di percorsi di innovazione accompagnata da roadmap temporali, standard tecnici e assunzione di responsabilità sugli impatti, così da prevenire forme di techno- o ethics-washing. In questo modo, la tassonomia delle incoerenze e i tre meccanismi di rafforzamento concorrono a costruire un quadro teorico e operativo che consente di diagnosticare le fragilità narrative e di trasformare la sostenibilità da retorica a pratica osservabile di accountability. Sul piano manageriale, offre invece un framework operativo per diagnosticare le fragilità narrative e progettare strategie comunicative più trasparenti, trasformando la sostenibilità da retorica a pratica osservabile di accountability. Questi risultati non derivano da un modello teorico precostituito, ma emergono dall'osservazione empirica delle pratiche comunicative delle imprese. Il contributo teorico risiede nella concettualizzazione della relazione tra coerenza comunicativa e autenticità percepita, che viene così resa osservabile e analizzabile in chiave comparativa e intersettoriale.

Introduzione

Nel dibattito contemporaneo su responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità, la comunicazione ha cessato di essere un accessorio reputazionale per divenire strumento a di legittimazione: è nel punto di contatto, dove claim, immagini ed evidenze si incontrano, che gli stakeholder formano giudizi di autenticità, fiducia o scetticismo. La ricerca nei campi del management, dell'accounting e degli studi organizzativi su CSR (*Corporate Social Responsibility*) e, più recentemente su ESG (*Environmental, Social and Governance*, ovvero i criteri utilizzati da imprese e investitori per valutare la sostenibilità delle performance aziendali), ha più volte messo in guardia contro il rischio di *decoupling*, cioè la disconnessione tra ciò che le organizzazioni dichiarano nelle proprie narrazioni e ciò che effettivamente realizzano nelle pratiche operative. Da tali fratture derivano le molteplici forme di *washing*, strategie comunicative che enfatizzano impegni sociali o ambientali senza un reale riscontro fattuale, (ad esempio *greenwashing*, *social washing* o *tech-/ethics-washing*) con conseguenze reputazionali e regolative non trascurabili (Lyon & Montgomery, 2015; Cho et al., 2015; Vollero & Siano, 2024). Parallelamente, i filoni della letteratura riguardanti la stakeholder theory e la comunicazione dialogica insistono su trasparenza, simmetria relazionale e "accountability comunicativa" come condizioni strutturali di credibilità. Ciò nonostante, permane un vuoto operativo: mancano modelli comparativi e azionabili che traducano questi principi in scelte verificabili di design testuale e visivo, e che rendano misurabile il nesso tra "come" si comunica la sostenibilità e gli esiti percepiti. Da questa lacuna muove la presente ricerca, ponendo la seguente domanda centrale: In che modo le imprese possono progettare pratiche di comunicazione della sostenibilità, testuali e visive, che risultino credibili e non ingannevoli, attraverso un framework comparativo e intersettoriale capace di garantire coerenza tra claim, visual ed evidenze in linea con i principi di CSR ed ESG?

Per rispondere a questo gap, la tesi adotta un approccio empirico-induttivo, volto a osservare come le imprese traducono i propri valori, policy e impegni dichiarati in pratiche comunicative concrete e quali tipologie di prove vengono mobilitate a sostegno di tali narrazioni. L'interesse non risiede quindi nelle dichiarazioni programmatiche in sé, ma nelle modalità attraverso cui esse prendono forma nei materiali testuali e visivi e nelle coerenze o scarti che ne derivano. Comunicare, in questa prospettiva, non significa

unicamente diffondere messaggi, bensì attivare modalità e processi multimodali che intrecciano linguaggi testuali, visivi e audiovisivi, e che operano contemporaneamente su un piano esplicito (dati, KPI, standard, claim verificabili) e su un piano implicito (retoriche visuali, scelte estetiche, omissioni significative). Attraverso queste scelte, un'azienda non si limita a presentare informazioni, ma rende visibile e tangibile il proprio posizionamento su temi chiave della sostenibilità e della responsabilità sociale. In altri termini, la comunicazione diventa pratica costitutiva di accountability: definisce cosa viene mostrato come rilevante, quali dimensioni vengono rese trasparenti e quali restano sullo sfondo, incidendo così direttamente sulla percezione di autenticità, ambiguità o rischio di *washing* da parte degli stakeholder.

L'assunto euristico alla base della ricerca è che la qualità della traduzione comunicativa, intesa come coerenza tra copy, visual ed evidenze, determini esiti reputazionali differenti lungo un continuum che va dall'autenticità percepita, all'ambiguità, fino al rischio di washing. Per mettere alla prova la portata di questa relazione, lo studio ha adottato un approccio intersettoriale, analizzando aziende appartenenti ai comparti beauty, fashion, automotive e telecomunicazioni. Questa comparazione risponde all'esigenza di mettere in luce la centralità e la trasversalità del problema: se in contesti industriali così diversi emergono dinamiche simili di coerenza o incoerenza, significa che la questione non riguarda un singolo settore ma costituisce un denominatore comune per le pratiche di comunicazione della sostenibilità. Per rendere osservabili queste dinamiche, la ricerca ha sviluppato una tassonomia delle incoerenze comunicative, ovvero un sistema di categorie applicato ai principali asset della comunicazione (testo, immagini, elementi di prova e dati), attraverso cui è possibile individuare con precisione i punti di coerenza e le aree critiche. Da questa analisi prende forma un framework emergente che collega i meccanismi di coerenza ai possibili esiti reputazionali e che, al tempo stesso, offre orientamenti operativi per le decisioni manageriali. In tal modo, il framework si configura come risultato induttivo dell'analisi empirica condotta, e non come applicazione di uno schema teorico già dato. L'innovazione teorica consiste nel mettere a fuoco il nesso tra coerenza comunicativa e percezione di autenticità, evidenziando come tale relazione si costruisca attraverso scelte testuali, visive e probatorie.

L'impianto metodologico si fonda su una logica comparativa e su un'analisi multimodale che integra la dimensione testuale con i linguaggi del visivo e dell'audiovisivo. La codifica qualitativa è stata condotta per tematica mediante un *codebook* costruito ad hoc, che ha guidato la lettura sistematica dei materiali (testi, immagini, montaggi e retoriche visuali) secondo i principi della *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990). Tale approccio, orientato a far emergere concetti e categorie direttamente dai dati piuttosto che da ipotesi precostituite, è stato ulteriormente rafforzato dal dialogo con interviste semi-strutturate, funzionali a corroborare o mettere in discussione i riscontri empirici (Charmaz, 2006).

La triangolazione metodologica (Denzin, 1978) ha consentito di ridurre il rischio di una "miopia da *interview-only*", ossia la possibilità che le sole interviste restituiscano un quadro parziale condizionato da desiderabilità sociale o da una sovrastima dell'aderenza valoriale dichiarata dalle imprese. L'integrazione con l'analisi dei materiali multimodali ha invece reso visibili diversi scarti ricorrenti: la distanza tra un discorso istituzionale più robusto e la debolezza comunicativa dei canali mainstream (dove le prove rimangono confinate nei report mentre le promesse dominano i contenuti ad alta visibilità); le forme di inclusione rappresentate soltanto in maniera iconica, prive di ancoraggio a policy o indicatori; e le narrazioni di innovazione tecnologica o responsabile presentate senza metriche, standard o *baseline* immediatamente accessibili nei contenuti principali.

Dai risultati dell'analisi empirica emergono cinque assi tematici ricorrenti che strutturano la comunicazione ESG/CSR: (T1) Origine/Tracciabilità, (T2) Inclusione e pari opportunità, (T3) Impatto sociale, (T4) Relazione brand-consumatore e (T5) Innovazione responsabile. Questi assi mostrano distribuzioni settoriali relativamente stabili: Origine/Tracciabilità è più visibile nel fashion; Inclusione nel beauty; Impatto sociale e, soprattutto, Relazione brand-consumatore nelle telecomunicazioni; Innovazione responsabile rappresenta invece l'"eroe narrativo" nell'automotive. Questa distribuzione settoriale evidenzia il concetto di materialità comparata, secondo cui la rilevanza dei temi ESG non è universale né statica, ma dipende dal settore di riferimento, dalle pressioni istituzionali e dagli attori coinvolti (Matten & Moon, 2008; Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014). In altri termini, ciò che risulta credibile e centrale in un comparto, come l'origine e la tracciabilità nel fashion, l'inclusione nel beauty o

l'innovazione responsabile nell'automotive, può assumere un peso minore o marginale in altri contesti. La materialità comparata consente quindi di leggere la comunicazione della sostenibilità in chiave differenziale, evitando generalizzazioni astratte e diagnosticando più accuratamente rischi di incoerenza e pratiche di greenwashing, poiché un impegno dichiarato su un tema scarsamente materiale rispetto al settore tende a generare ambiguità e scetticismo.

Sul piano del contributo teorico, la tesi rende osservabile la coerenza o incoerenza tra comunicazione testuale e visuale attraverso una tassonomia di categorie: D-P/GAP (claim non supportati da evidenze), D-M/SIM (visual simbolico o generico rispetto al claim), OMIS (omissioni su confini, baseline o trade-off), CHPK (*cherry-picking*: selezione favorevole delle prove), IRR (trattazione di temi marginali rispetto alla materialità del settore). Applicata sistematicamente a testi, immagini ed evidenze, questa tassonomia permette di spostare l'analisi del greenwashing dal livello etico-normativo a quello diagnostico e progettuale, rendendo tracciabili le fonti di incoerenza (Kress & van Leeuwen, 2006; Rose, 2016; Pink, 2013). In questo quadro emergono tre meccanismi trasversali che influenzano la credibilità della comunicazione: *proof-in-frame* (dati e standard integrati nel contenuto principale, non relegati a link esterni), *inclusione governata* (rappresentazioni sostenute da policy, KPI e voce reale degli stakeholder) e *innovazione con guard-rail* (roadmap, standard e responsabilità sugli impatti per evitare techno-/ethics-washing). Dove tali meccanismi sono presenti, la comunicazione tende a essere percepita come autentica; dove mancano, prevalgono ambiguità e rischi reputazionali (Lyon & Montgomery, 2015; Vollero & Siano, 2024).

I risultati empirici costituiscono la base per l'elaborazione di un framework teorico originale, che rappresenta uno dei principali contributi della tesi. Questo framework è pensato non solo come strumento interpretativo per la ricerca, ma anche come risorsa operativa a disposizione delle aziende per progettare pratiche comunicative più credibili e responsabili. La proposta di framework non deriva da un modello teorico precostituito, ma emerge dall'analisi di un corpus multimodale composto da immagini, video e testi, integrata con la triangolazione di interviste a professionisti del settore. Tale disegno di ricerca, in linea con le tradizioni qualitative di tipo comparativo e induttivo (Glaser & Strauss, 1967; Miles & Huberman, 1994; Denzin, 1978; Patton, 2015), consente di tradurre principi astratti come trasparenza e accountability in strumenti

concreti di diagnosi e progettazione comunicativa. In particolare, l'approccio adottato permette di individuare elementi micro della comunicazione-claim, visual, omissioni - e di riconoscere le ricorrenze di coerenza e incoerenza che caratterizzano le pratiche aziendali, restituendo un quadro comparativo utile a comprendere i meccanismi attraverso cui la credibilità viene costruita o, al contrario, messa a rischio.

La mappa comparativa che mette in relazione temi e settori consente di comprendere perché alcune narrazioni risultino percepite come autentiche in un comparto ma meno convincenti in un altro, evidenziando il ruolo della materialità (Matten & Moon, 2008; Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014). La tassonomia delle incoerenze comunicative mostra in quali punti della catena narrativa (copy, visual o evidenze a supporto) si generano scarti di credibilità. Infine, l'individuazione di specifici meccanismi consente di comprendere come ridurre strutturalmente il rischio di *washing*, inteso come l'uso di strategie comunicative che enfatizzano impegni sociali o ambientali senza adeguato riscontro operativo (Lyon & Montgomery, 2015; Seele & Gatti, 2017). Il framework interpreta la comunicazione di sostenibilità come una vera e propria catena di traduzione (Christensen, Morsing & Thyssen, 2013), che connette tre livelli: i temi oggetto della comunicazione (*che cosa viene comunicato*), i meccanismi attraverso cui questi vengono resi visibili e verificabili (*come vengono comunicati*), e gli esiti in termini di percezione da parte degli stakeholder (*come la comunicazione viene recepita*). In questa prospettiva, gli stakeholder non sono più destinatari passivi, ma co-interpreti del racconto, capaci di attribuire significato e di influenzare la reputazione aziendale (Schoeneborn & Trittin, 2013). Dal framework discendono alcune proposizioni a carattere generativo: (a) a parità di tema e canale, la presenza di proof-in-frame, ovvero dati, standard o metriche chiaramente incorporati nei contenuti principali, produce maggiore credibilità rispetto a qualunque estetica "verde" non supportata; (b) il trattamento di temi scarsamente materiali tende a generare ambiguità, anche in presenza di storytelling ben costruito; (c) l'inclusione governata, ossia rappresentazioni sostenute da policy, indicatori e dalla voce reale degli stakeholder, riduce il rischio di tokenismo, inteso come rappresentazione puramente simbolica della diversità o della partecipazione priva di riscontri organizzativi concreti (Oswick & Noon, 2014); (d) l'introduzione di guard-rail per l'innovazione (come roadmap temporali, standard tecnici e responsabilità sugli impatti) contribuisce a mitigare i rischi di *techno-* ed *ethics-washing*.

Sul versante pratico, la tesi traduce il framework in un insieme di implicazioni manageriali che offrono alle imprese strumenti concreti per migliorare la credibilità della propria comunicazione di sostenibilità. Tra questi, si evidenziano: la definizione di policy chiare sui claim, secondo il principio “no proof, no claim”, per cui nessuna affermazione può essere diffusa senza adeguate evidenze a supporto; la predisposizione di checklist tematiche delle prove necessarie; l'introduzione di procedure di governance legale ed ESG a monte della pubblicazione; l'aggiornamento dei materiali visuali in chiave coerente, privilegiando rappresentazioni probatorie rispetto a immagini simboliche; la diffusione di KPI pubblici; e l'attivazione di processi strutturati di remediation per affrontare eventuali criticità emerse.

La ricerca propone inoltre una matrice rischio-azione che collega ciascun profilo di incoerenza comunicativa a specifiche contromisure: ad esempio, nel caso di claim non supportati (D-P/GAP) viene raccomandata la pubblicazione del metodo e delle baseline di riferimento; mentre in presenza di visual simbolici o generici (D-M/SIM) si suggerisce la sostituzione di immagini “nature-halo” (immagini che evocano la natura o elementi “verdi”) con contenuti visuali di tipo fattuale e verificabile. A ciò si affianca un protocollo di *crisis & remediation*, che definisce procedure di prevenzione, risposta e trasparenza post-evento, garantendo un approccio proattivo e responsabile nella gestione delle crisi reputazionali.

L'obiettivo non è quello di legittimare superficialmente l'impegno, bensì di renderlo verificabile e orientato all'accountability, in coerenza con l'evoluzione delle pratiche di responsabilità sociale e con le aspettative di stakeholder sempre più esigenti sul piano cognitivo ed etico.

La struttura della tesi riflette questa progressione: review iniziale posiziona il problema e il gap; la metodologia esplicita scelta del corpus, criteri di codifica e presidi etici (consenso, anonimizzazione, GDPR); i risultati documentano la distribuzione dei temi ricorrenti nella comunicazione di sostenibilità e le diverse forme di coerenza o incoerenza tra testi, immagini ed evidenze raccolte. Su questa base prende forma un framework teorico sostenuto dai dati empirici, che connette i riscontri dell'analisi qualitativa con la letteratura esistente, traducendo le evidenze in categorie interpretative e strumenti operativi. La discussione sviluppa le principali implicazioni teoriche e

manageriali, presentando anche la rappresentazione grafica del modello e una mappa che associa ciascun profilo di incoerenza comunicativa a specifiche azioni correttive. Infine, l'appendice fornisce esempi anonimi applicati al *codebook*, così da mostrare concretamente il passaggio dalla diagnosi alla proposta di intervento.

1. Quadro teorico e revisione della letteratura

1.1 Inquadramento teorico e obiettivi del capitolo

In un contesto in cui la sostenibilità è divenuta una priorità tanto per le imprese quanto per la società civile, la Corporate Social Responsibility (CSR) si configura oggi come un elemento strategico imprescindibile per la costruzione dell'identità aziendale e della sua legittimità presso gli stakeholder. A partire dalla definizione classica proposta da Carroll (1991), la responsabilità sociale d'impresa si articola in quattro dimensioni: economica, legale, etica e filantropica. Queste componenti delineano il quadro complessivo delle aspettative sociali nei confronti delle imprese. Negli anni, tuttavia, la CSR ha evoluto il proprio significato, passando da una responsabilità filantropica accessoria a un approccio integrato al core business, come sostenuto dal modello del Creating Shared Value di Porter e Kramer (2011). In questa visione, le aziende sono chiamate non solo a generare profitto, ma anche a contribuire attivamente al benessere sociale e ambientale, integrando tali obiettivi nella strategia organizzativa.

Il presente capitolo si propone di delineare il quadro teorico entro cui si sviluppa la ricerca, attraverso una revisione critica della letteratura che analizza l'evoluzione della CSR, con particolare attenzione alla dimensione comunicativa. In primo luogo, si esamina come la CSR sia stata storicamente trattata come leva di marketing o strumento reputazionale, mettendo in luce i limiti di un approccio esclusivamente strumentale (Porter & Kramer, 2006). Successivamente, si approfondisce il rischio di decoupling tra ciò che le imprese comunicano e ciò che effettivamente realizzano, una discrepanza che, se non gestita, può dar luogo a pratiche di greenwashing (Sauerwald & Su, 2019; Seele & Gatti, 2017), con conseguenze negative in termini di fiducia e credibilità.

Un'area emergente su cui si concentra questa revisione è quella della comunicazione visiva della CSR. La comunicazione multimodale, che integra contenuti visivi, audiovisivi e grafici, rappresenta oggi uno strumento potentissimo nella costruzione dell'identità etica delle imprese (Kress & van Leeuwen, 2006). Proprio per questo, tuttavia, essa può essere facilmente utilizzata anche in modo manipolatorio. La letteratura ha iniziato a distinguere tra visual honesty e visual greenwashing (Christis &

Wang, 2021), evidenziando l'impatto che l'estetica visiva ha sulla percezione di autenticità da parte dei consumatori.

Un altro asse teorico rilevante è rappresentato dalla Stakeholder Theory (Freeman, 1984), che invita a spostare il focus dalla sola creazione di valore per gli azionisti a un coinvolgimento attivo e dialogico di tutti gli stakeholder. In quest'ottica, la comunicazione CSR non può più essere intesa come un semplice strumento unidirezionale, ma deve evolvere verso forme bidirezionali e partecipative, come indicato dal modello della two-way symmetrical communication (Grunig & Hunt, 1984) e dalla dialogic theory di Kent e Taylor (2002). Tuttavia, la letteratura evidenzia un gap tra il riconoscimento teorico di questi modelli e la loro effettiva applicazione pratica, specie in ambito visuale.

Per evidenziare la natura trasversale del problema, la tesi adotta un approccio comparativo che include casi provenienti da diversi settori industriali (tra cui fashion, beauty, automotive e telecomunicazioni) con l'intento di dimostrare che le sfide legate all'autenticità comunicativa, al rischio di greenwashing e alla mancanza di coinvolgimento stakeholder nella progettazione visiva della CSR sono comuni a molteplici contesti. Questa scelta non solo rafforza la rilevanza del problema, ma sottolinea la necessità di strumenti teorici e pratici applicabili in modo intersettoriale.

In sintesi, il capitolo ha l'obiettivo di tracciare le fondamenta teoriche necessarie per comprendere il gap di ricerca alla base di questa tesi: l'assenza di un framework integrato che unisca design visivo, stakeholder engagement e autenticità comunicativa nella progettazione della CSR visiva. Le riflessioni sviluppate nel capitolo preparano così il terreno per l'indagine empirica, che si propone di contribuire alla definizione di linee guida per una comunicazione sostenibile più etica, credibile e partecipativa.

1.2 CSR e Comunicazione d'Impresa: oltre il marketing

1.2.1 Definizioni di CSR: dal modello di Carroll al valore condiviso

La Corporate Social Responsibility (CSR) è un concetto ampiamente studiato in letteratura, con radici teoriche consolidate. Un riferimento classico è la definizione proposta da Carroll (1991), secondo cui la responsabilità sociale d'impresa *«comprende le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali (filantropiche) che la società ha verso le organizzazioni in un dato momento storico»*. Questa formulazione sottolinea che le imprese devono operare non solo perseguendo il profitto (responsabilità economica) e rispettando leggi e normative (responsabilità legale), ma anche adottando comportamenti etici e contribuendo volontariamente al benessere sociale (responsabilità etica e filantropica). Carroll (1979) propone una classificazione delle aspettative che la società nutre nei confronti delle imprese attraverso un modello piramidale. Alla base della piramide si trovano le responsabilità economiche, seguite da quelle legali ed etiche, fino ad arrivare, al vertice, a quelle filantropiche.

I primi due livelli riflettono la visione tradizionale dell'impresa, orientata alla generazione di profitto e al rispetto delle normative. I livelli superiori, invece, evidenziano l'importanza di un impegno volontario e responsabile da parte dell'azienda, volto a costruire una reputazione positiva e a minimizzare le esternalità negative. (Figura 1.1).

Figura 1.1: Il modello piramidale della Responsabilità Sociale d'Impresa secondo



Carroll (1991)

Fonte: Elaborazione propria basata sul modello di Carroll (1991)

Le strategie di marketing e comunicazione si orientano sempre più verso modelli centrati sul consumatore, diventando un passaggio fondamentale per le aziende che intendono mantenere la propria competitività e distinguersi in un mercato sempre più affollato.

Il concetto di "consumer" va inteso non solo come acquirente o fruitore in senso stretto, ma anche come cittadino, con una visione più ampia che supera le sole logiche commerciali. In questo contesto, diventa essenziale per le imprese adottare un approccio alla responsabilità sociale che integri aspetti etici e sociali, contribuendo così a generare valore sostenibile e redditività nel lungo periodo.

Spetta all'impresa non solo garantire il benessere economico, ma anche contribuire attivamente al soddisfacimento dei bisogni del contesto in cui opera, rispondendo alle aspettative dei diversi attori con cui interagisce. In questa prospettiva, risulta fondamentale adottare un approccio multistakeholder, basato su una logica di interdipendenza con la collettività (Hollensbe et al., 2014).

Essendo parte integrante della comunità, l'azienda si colloca all'interno della visione tradizionale della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR), concetto che ha assunto diverse definizioni nella letteratura. Tra queste, il World Business Council (2005) definisce la CSR come "l'impegno di un'azienda a contribuire allo sviluppo economico sostenibile, lavorando con i propri dipendenti, le loro famiglie, la comunità locale e la società in senso ampio per migliorare la qualità della vita" (cit. in Banerjee, 2008).

Accanto a questa prospettiva "multidimensionale" della CSR, negli ultimi decenni si sono sviluppati approcci che mirano a integrare maggiormente gli obiettivi sociali con la strategia aziendale. Porter e Kramer (2011) rappresentano un punto di svolta in questo dibattito: essi criticano l'idea di una CSR intesa unicamente come obbligo morale o costo per l'impresa e propongono il concetto di Creating Shared Value (CSV), ovvero la *creazione di valore condiviso*. Secondo Porter e Kramer, le aziende dovrebbero ridefinire il proprio scopo includendo esplicitamente il valore sociale, così che il successo economico e il progresso sociale siano perseguiti congiuntamente. In particolare, *"lo scopo dell'impresa deve essere ridefinito come creazione di valore condiviso, non semplicemente profitto di per sé"* (Figura 1.2). La logica del valore condiviso si basa sull'idea che la produttività aziendale sia fortemente influenzata da interventi in ambiti sociali e ambientali strategici, quali salute, istruzione, sicurezza dei

lavoratori ed efficienza energetica. In questo modo, le imprese, operando oltre la filantropia tradizionale, possono generare vantaggio competitivo affrontando bisogni sociali con modelli di business innovativi. Tali sinergie, come mostrato nella Figura 1.2, generano benefici economici e sociali integrati, spostando la CSR dal perimetro del “fare del bene” accessorio al core business, verso una integrazione strategica in cui l’impatto sociale positivo è intrinsecamente legato alla performance economica. In sintesi, mentre Carroll fornisce un framework per comprendere le diverse responsabilità dell’impresa verso la società, Porter e Kramer invitano a *superare la dicotomia* tra business e società, integrando le due dimensioni per creare valore mutualistico e durevole.



Figura 1.2: Interrelazione tra produttività aziendale e ambiti sociali/ambientali

Fonte: Elaborazione propria sulla base dei concetti di valore condiviso secondo Porter e Kramer

1.2.2 Oltre il marketing: CSR strategica e pratica organizzativa integrata

Tradizionalmente, molte imprese hanno approcciato la CSR principalmente come uno strumento di marketing o di pubbliche relazioni, focalizzandosi sul comunicare iniziative filantropiche o “green” ai fini di migliorare la reputazione e attirare

consumatori sensibili al tema. In questa visione strumentale, la CSR rischia di essere trattata come un *contenuto comunicativo* da promuovere all'esterno, ad esempio tramite campagne pubblicitarie sul proprio impegno sociale, piuttosto che come un insieme di pratiche da integrare nelle operazioni quotidiane e nella struttura decisionale dell'organizzazione. Numerosi studi di marketing hanno in effetti documentato benefici reputazionali e finanziari associati a iniziative di CSR ben comunicate. Porter & Kramer (2006), ancor prima del lavoro del 2011, avevano evidenziato la possibilità di un *legame positivo* tra attività di CSR e performance competitiva dell'azienda, alimentando l'idea che la CSR potesse essere utilizzata in chiave strumentale per ottenere vantaggi economici (ad esempio, differenziazione di prodotto, lealtà dei clienti, accesso a capitale a condizioni migliori, etc.).

Tuttavia, un corpo crescente di letteratura sottolinea che limitarsi a “fare CSR” per scopi di immagine o marketing è una visione riduttiva e potenzialmente controproducente. Affinché la CSR produca benefici sostanziali e credibili, essa va integrata nella strategia e nella progettazione organizzativa, divenendo parte del DNA aziendale e delle sue routine gestionali, piuttosto che un elemento comunicativo isolato. In altre parole, la CSR strategica implica che le politiche di sostenibilità e responsabilità sociale siano allineate con la mission, la visione e i processi operativi dell'impresa, coinvolgendo tutte le funzioni (dalle risorse umane, agli approvvigionamenti, al marketing) in un approccio olistico. Ad esempio, incorporare la CSR nella progettazione organizzativa può significare: definire obiettivi sociali/ambientali nel piano strategico, adattare la struttura di governance (es. comitati dedicati alla sostenibilità), rivedere i processi di produzione per minimizzare l'impatto ambientale, adottare sistemi di incentivazione manageriale legati a performance di sostenibilità, e costruire una cultura organizzativa orientata all'etica e al dialogo con gli stakeholder.

Questa integrazione è vista non solo come desiderabile eticamente, ma anche come strumento per garantire coerenza tra i messaggi comunicati e le azioni concrete. Infatti, solo rendendo la CSR parte integrante del modo in cui l'azienda opera, la comunicazione verso l'esterno risulterà credibile. Al contrario, un disallineamento tra retorica e prassi, inevitabile se la CSR rimane confinata al marketing, espone al rischio di perdita di fiducia da parte dei pubblici di riferimento. Come notano alcuni autori, un approccio realmente strategico alla CSR richiede di *andare oltre la mera comunicazione*

persuasiva, sviluppando processi organizzativi interni capaci di sostenere gli impegni sociali dichiarati (Vollero e Siano, 2024). In quest’ottica, la comunicazione d’impresa relativa alla CSR diventa essa stessa oggetto di progettazione: non solo *cosa* comunicare, ma *come* e *attraverso quali meccanismi organizzativi* avviene la comunicazione, al fine di garantire trasparenza, coerenza e allineamento tra comportamenti e dichiarazioni.

1.2.3 Comunicazione della CSR, decoupling e rischio greenwashing

Quando la CSR è trattata principalmente come un esercizio di comunicazione esterna non supportato da cambiamenti organizzativi sostanziali, si manifesta il fenomeno noto come decoupling della CSR (o CSR washing, nelle sue varianti come *greenwashing* per i temi ambientali). Il termine *CSR decoupling* indica proprio lo scollegamento tra il “parlato” e l’“agito” in ambito di responsabilità sociale (Talpur, Nadeem, & Roberts, 2022). In altri termini, l’azienda costruisce un’immagine di sé responsabile attraverso annunci, reporting e campagne mediatiche, ma tali dichiarazioni non trovano riscontro completo nelle pratiche reali. Sauerwald & Su (2019) definiscono il decoupling come *«il divario tra come le imprese comunicano la CSR e ciò che esse effettivamente fanno in termini di CSR»*. Quando le politiche o iniziative di CSR pubblicizzate restano a livello simbolico, senza una piena implementazione operativa, l’azienda *si presenta come socialmente responsabile*, ma nella sostanza le sue pratiche raccontano una storia diversa e contraddittoria.

Le conseguenze negative di questo disallineamento sono ben documentate: sul piano reputazionale, le imprese sorprese a “predicare bene e razzolare male” subiscono un crollo di fiducia da parte dei consumatori e altri stakeholder (Christis & Wang, 2021), con possibili impatti anche sui risultati finanziari (es. calo delle vendite, perdita di valore azionario). Il fenomeno del greenwashing, in particolare, è stato oggetto di numerosi studi che evidenziano come la divulgazione di messaggi “verdi” non supportati da performance ambientali autentiche possa erodere la credibilità aziendale e compromettere la relazione con il pubblico. Vollero e Siano (2024) osservano che molta ricerca sinora si è concentrata sui benefici e danni legati alle discrepanze tra comunicazione e azione (ad esempio in termini di reputazione, atteggiamenti dei

consumatori, valore di mercato), mettendo in luce gli effetti del greenwashing a posteriori. Tali studi trattano spesso il greenwashing come una tensione tra l'azienda (che comunica in modo fuorviante) e gli stakeholder esterni (che reagiscono negativamente se scoprono l'inganno). Ciò ha prodotto un ricco filone di indagine sulle cause esterne del decoupling, ad esempio le pressioni istituzionali o competitive che spingono l'azienda a *dichiarare più di quanto realizzi*, e sulle conseguenze in termini di perdita di fiducia, sanzioni di mercato e così via.

Tuttavia, come nota la letteratura più recente (Talpur et al., 2022), è altrettanto cruciale indagare i processi organizzativi interni che possono prevenire o ridurre il decoupling. In altre parole, l'attenzione si sta spostando dal *contenuto comunicato* alle *dinamiche di comunicazione e implementazione* all'interno dell'impresa. Ad esempio, uno studio di revisione individua la necessità di approfondire il ruolo dei meccanismi di governance aziendale nel prevenire il CSR decoupling, ipotizzando che *una governance solida e controlli interni efficaci possano evitare discrepanze tra policy CSR dichiarate e azioni reali*. Inoltre, si rileva una carenza di ricerche sulla relazione tra la progettazione di un *framework di policy integrato* (coinvolgente l'azienda e i suoi stakeholder) e un'implementazione più efficace della CSR. Ciò significa, in pratica, studiare come strutturare processi comunicativi e organizzativi tali per cui la CSR sia incorporata nei sistemi aziendali (procedure, cultura, sistemi informativi, coordinamento interfunzionale), evitando che rimanga una patina superficiale. In risposta a queste lacune, alcuni autori propongono approcci di comunicazione strategica orientati alla sincerità e coerenza, enfatizzando concetti come *sense-making* e *sense-giving* interni, nonché una prospettiva sistemica sulla comunicazione della sostenibilità (Vollero e Siano, 2024). L'adozione di pratiche comunicative trasparenti, il coinvolgimento genuino degli stakeholder e un monitoraggio rigoroso delle proprie performance sociali/ambientali sono indicati come elementi chiave per prevenire accuse di greenwashing e ristabilire la fiducia. In definitiva, il dibattito attuale suggerisce che solo affrontando le cause profonde del decoupling, cioè migliorando l'allineamento *interno* tra ciò che l'impresa dice e ciò che fa, si possa andare realmente "oltre il marketing" nella gestione della CSR.

1.2.4 CSR e comunicazione verso i consumatori: importanza della coerenza e trasparenza

Una parte significativa della letteratura sulla CSR si è occupata di comprendere come i consumatori reagiscono alla comunicazione delle iniziative sociali e ambientali da parte delle imprese. Se la CSR è stata talora impiegata a scopi di marketing, è fondamentale analizzare in che modo il pubblico di riferimento distingue tra aziende autenticamente responsabili e semplici operazioni di facciata. Studi recenti sul comportamento del consumatore suggeriscono che la credibilità percepita delle attività di CSR gioca un ruolo cruciale nel determinarne l'efficacia in termini di atteggiamenti e intenzioni di acquisto. In particolare, la coerenza tra azioni e comunicazione emerge come fattore determinante per conquistare la fiducia dei clienti.

Ad esempio, una ricerca pubblicata su *Sustainability* (Christis & Wang, 2021) esamina come la comunicazione della CSR ambientale influenzi fiducia, intenzioni di acquisto e advocacy dei consumatori. I risultati indicano che per “*generare fiducia ed attivare il supporto dei consumatori*” è efficace sincronizzare ciò che viene comunicato con le reali azioni ambientali dell'azienda, adottando uno stile comunicativo uniforme e trasparente. Aspetti come il tono elogiativo del messaggio o la quantità di dettagli sul singolo progetto risultano secondari: più importante è che il messaggio rifletta fedelmente l'impegno concreto dell'impresa. In altre parole, “*anziché focalizzarsi su quali tattiche elogiative usare o quali contenuti CSR enfatizzare, è più proficuo per le aziende lavorare sulla congruenza tra azioni e messaggi, sulla trasparenza e sulle motivazioni intrinseche*” delle proprie iniziative. Coerentemente, lo studio conferma che tecniche di greenwashing o messaggi percepiti come incoerenti sono le meno efficaci e anzi producono scetticismo: quando i consumatori scoprono discrepanze tra le dichiarazioni di CSR di un'azienda e il suo comportamento effettivo, tendono a ridurre la fiducia, l'intenzione di acquisto e il sostegno attivo verso quell'azienda. Nell'era dei social media e della sorveglianza diffusa da parte di ONG e opinione pubblica, *qualsiasi incongruenza può essere rapidamente smascherata*, esponendo l'azienda a critiche e danni reputazionali. Di contro, un approccio veritiero e trasparente nella comunicazione delle responsabilità ambientali non solo tutela dall'essere criticati, ma può accrescere nel tempo il legame con i consumatori. Consumatori che percepiscono l'azienda come intrinsecamente motivata a “fare la cosa giusta” tendono infatti a sviluppare maggiore

fiducia e lealtà. L'allineamento continuo tra azioni sostenibili e comunicazione permette di instaurare relazioni di lungo periodo con il pubblico, trasformando i clienti in *advocate* pronti a supportare l'azienda nelle sue ambizioni di sostenibilità.

Interessatamente, anche modelli teorici di taglio economico confermano che una CSR puramente comunicativa ha rendimenti decrescenti sul mercato. Un'analisi formale di Nardi (2022) mostra che solo una parte dei consumatori, quelli meno attenti o inclini a fidarsi, riconosce un valore (es. pagando un premium price) alle iniziative di CSR indipendentemente dalla loro sostanza, mentre una quota crescente di clienti distingue tra comunicazione di bassa qualità e impegno autentico. In particolare, i consumatori più esigenti sono disposti a premiare l'azienda (ad esempio accettando un prezzo più alto per i suoi prodotti) soltanto quando percepiscono che la CSR comunicata è sostenuta da azioni sostanziali e credibili; al contrario, di fronte a CSR meramente *simboliche* o di facciata, tali consumatori negano qualsiasi premium e possono persino penalizzare l'impresa. Questo significa che l'eventuale vantaggio competitivo ottenibile comunicando la CSR dipende in modo critico dalla sincerità dell'impegno: strategie di CSR integrate e realmente implementate ampliano la platea di consumatori favorevoli, mentre un uso della CSR come semplice leva di marketing finisce per convincere solo i meno informati, escludendo (o alienando) i segmenti più sensibili e istruiti. Di conseguenza, anche dal punto di vista del marketing strategico, l'allineamento tra "ciò che si dice" e "ciò che si fa" risulta premiante nel lungo termine.

1.3 Teoria degli Stakeholder: evoluzione etica e gestionale

La Stakeholder Theory, introdotta da Freeman (1984), propone di spostare il focus dalla massimizzazione del valore per gli azionisti a una gestione orientata a tutti gli stakeholder dell'organizzazione. Questo approccio sostiene che considerare gli interessi di stakeholder diversi (clienti, dipendenti, comunità locali, fornitori, ecc.) sia non solo etico, ma anche pratico ed efficace per il successo di lungo periodo (Freeman, Harrison, & Cavalcanti Sá de Auberè, 2015). In altre parole, gestire l'azienda in modo responsabile verso gli stakeholder genera fiducia e cooperazione: gli stakeholder trattati bene tendono a ricambiare con atteggiamenti e comportamenti positivi, ad esempio fornendo

informazioni utili, restando fedeli come dipendenti o clienti e supportando l'organizzazione anche nei momenti difficili. Numerosi studi hanno rafforzato la base etica della teoria stakeholder, sviluppandone il fondamento normativo: la letteratura ne ha difeso i principi attraverso prospettive filosofiche diverse, tra cui la teoria dei contratti sociali integrativi (Donaldson & Dunfee, 1999), l'etica kantiana (Evan & Freeman, 1993), il “dovere di fair play” e il principio di equità (Phillips, 2003), il principio del bene comune (Argandoña, 1998) e altre ancora. Queste prospettive convergono sull'idea che coinvolgere gli stakeholder nelle decisioni aziendali sia moralmente corretto oltre che conveniente sul piano gestionale.

In ambito Corporate Social Responsibility (CSR), la Stakeholder Theory fornisce un quadro di riferimento essenziale: se l'impresa è responsabile verso la società, deve render conto ai suoi molteplici stakeholder e bilanciarne le aspettative (Carroll, 1991). Da un punto di vista gestionale, questo ha portato allo sviluppo di pratiche di stakeholder management e stakeholder engagement. Il termine *stakeholder engagement* (Park, Kim, & Popelish, 2021) indica proprio le attività e iniziative con cui l'organizzazione coinvolge attivamente i suoi stakeholder in modo collaborativo e positivo. Ad esempio, possono rientrare nell'engagement il dialogo con comunità locali, la consultazione di dipendenti e ONG, o il co-sviluppo di progetti con partner esterni. L'orientamento al coinvolgimento nasce dalla consapevolezza che il successo aziendale dipende dalle relazioni con i vari portatori di interesse (Oyetade, Igbalawole, & Johnson-Rokosu, 2025) e che un dialogo aperto con essi aiuta a identificare rischi e opportunità e a costruire fiducia reciproca. In sintesi, la letteratura sulla Stakeholder Theory negli ultimi decenni ha sottolineato sia la dimensione normativa (l'azienda ha responsabilità etiche verso gli stakeholder) sia quella strumentale (coinvolgere gli stakeholder migliora le performance e la resilienza dell'organizzazione). Questo duplice sviluppo prepara il terreno per comunicazioni di CSR più trasparenti e credibili, poiché un'impresa orientata agli stakeholder è chiamata a rispondere in modo autentico alle loro istanze.

1.3.1 Comunicazione Simmetrica e Dialogica nella CSR

Un aspetto centrale emerso dalla teoria degli stakeholder e dagli studi di relazioni pubbliche è la necessità di una comunicazione simmetrica bidirezionale con i portatori di interesse. Nel campo delle PR, Grunig e Hunt (1984) introdussero il modello “two-

way symmetrical” come il più avanzato ed etico, basato sul dialogo e la comprensione reciproca. Successivamente, Kent e Taylor (2002) hanno articolato una *dialogic theory* della comunicazione, definendo il dialogo organizzazione-pubblico tramite principi come mutualità, prossimità, empatia, rischio e impegno reciproco (Kent & Taylor, 2002; Liu, Xu, & Tsai, 2020). In pratica, la comunicazione dialogica è aperta, onesta, etica e rispettosa, orientata a un genuino scambio di idee con gli stakeholder invece che a una mera trasmissione unidirezionale.

Applicata al contesto CSR, la comunicazione simmetrica implica che le aziende non si limitino a *informare* il pubblico sulle proprie iniziative sociali, ma ascoltino attivamente le preoccupazioni e i suggerimenti degli stakeholder, instaurando un flusso bidirezionale. Idealmente, l’impresa dovrebbe coinvolgere gli stakeholder nella definizione dei temi CSR importanti e persino nella co-creazione delle iniziative, in modo da costruire insieme significati condivisi. Morsing e Schultz (2006) hanno proposto tre strategie di comunicazione CSR (informativa, di risposta, di coinvolgimento) e sottolineato la necessità di evolvere verso un modello partecipativo: *“quando le aziende vogliono comunicare le loro iniziative CSR, devono coinvolgere gli stakeholder in un processo di comunicazione a due vie”*, inteso come un processo iterativo di sense-giving e sense-making. Gli autori argomentano che i manager dovrebbero passare dal semplicemente “informare” o “rispondere” alle istanze, all’“involvere” gli stakeholder nella comunicazione CSR stessa. Questo ampliamento del ruolo degli stakeholder nel processo comunicativo è visto come la chiave per accrescere la legittimità, costruire una reputazione positiva e instaurare relazioni solide e durature. In altre parole, un approccio dialogico non è solo etico, ma strategico: la comunicazione simmetrica aumenta la credibilità dell’azienda, riduce il rischio di cinismo o accuse di *greenwashing*, e consolida il supporto degli stakeholder nel lungo periodo.

Tuttavia, mettere in pratica la comunicazione bidirezionale simmetrica in ambito CSR si rivela spesso impegnativo. La letteratura evidenzia un gap tra teoria e pratica: poche organizzazioni adottano pienamente modelli dialogici. Uno studio recente che ha analizzato 146 campagne CSR di successo (vincitrici dei premi PRSA Silver Anvil) ha rilevato che molte aziende coinvolgono gli stakeholder principalmente in modalità “due vie asimmetriche”, cioè raccogliendo feedback e mostrando di tenere conto delle

opinioni, ma senza cedere reale controllo o co-decisione (Park et al., 2021). In queste campagne, la strategia più frequente è stata quella di *response* (risposta alle sollecitazioni) piuttosto che di *involvement* (coinvolgimento attivo): le organizzazioni ascoltano e rispondono agli stakeholder, spesso utilizzando i social media come canale di interazione, ma raramente arrivano alla co-creazione o alla decisione condivisa. Gli autori notano che sebbene i social media offrirebbero uno spazio potenzialmente *dialogico* e interattivo, in pratica sono usati principalmente per diffondere messaggi e ottenere consenso, mantenendo l'azienda in posizione di regia. Coinvolgere gli stakeholder nella definizione delle strategie CSR rimane un caso raro: *“co-creare una strategia CSR con gli stakeholder... è l'ideale per costruire una relazione reciprocamente vantaggiosa, ma poche organizzazioni hanno adottato questa strategia”* (Park et al., 2021). Neppure i progetti di partnership (es. con ONG o influencer) arrivano di norma a concedere agli stakeholder un ruolo paritetico nelle scelte comunicative.

La riluttanza o difficoltà delle imprese ad abbracciare pienamente la comunicazione simmetrica può dipendere da diversi fattori discussi in letteratura: timore di perdere il controllo del messaggio, carenza di competenze nel gestire dialoghi aperti, pressione a mostrare risultati rapidamente, ecc. Resta il fatto che questo deficit di dialogo autentico incide sull'autenticità percepita della comunicazione CSR. Secondo Crane, Odunjo e McDonagh (2024), quando le iniziative di responsabilità sociale sono calate dall'alto e comunicate in modo unilaterale, gli stakeholder tendono a essere più scettici sulle reali intenzioni dell'azienda. Non a caso, ricerche hanno mostrato che se un'azienda è percepita come non genuina o opportunistica nelle sue attività CSR, non solo non ottiene i benefici attesi (in termini di reputazione, fiducia, comportamenti di supporto), ma può addirittura subire danni d'immagine. Al contrario, un approccio dialogico e trasparente segnala autenticità: l'azienda appare sinceramente impegnata, aperta al confronto e desiderosa di agire in modo responsabile. In sintesi, la comunicazione simmetrica bidirezionale in ambito CSR è considerata dalla letteratura un requisito fondamentale per conferire credibilità e autenticità ai messaggi di sostenibilità. Sebbene molte imprese dichiarino di coinvolgere gli stakeholder, la sfida attuale è passare dalla consultazione superficiale a un coinvolgimento sostanziale, integrando le voci degli stakeholder nella narrativa CSR e nei processi decisionali comunicativi.

1.3.2 Comunicazione visiva e coinvolgimento autentico degli stakeholder: i limiti attuali

Un ambito specifico in cui il gap tra principi teorici e pratiche operative risulta evidente è quello della comunicazione visiva della CSR. Per *comunicazione visiva* intendiamo l'uso di elementi grafici, immagini, video, design e *visual storytelling* per veicolare i contenuti di responsabilità sociale d'impresa. Si pensi ai report di sostenibilità ricchi di fotografie e infografiche, ai post social con immagini dei progetti nel territorio, ai video aziendali che raccontano storie di impatto sociale. I messaggi visivi sono potentissimi nel plasmare le percezioni: come notano Nakao et al. (2024), fotografie e immagini nei report di sostenibilità influenzano l'impressione che i lettori si formano dell'azienda. Anche la ricerca di Invernizzi et al. (2022) conferma che la *forma visiva* della comunicazione CSR può incidere sugli stakeholder finanziari, trovando ad esempio che la quantità e tipologia di immagini nei rapporti CSR influenza le percezioni degli investitori. Le imprese quindi curano sempre più l'aspetto visuale delle loro comunicazioni CSR, adattandolo al pubblico e al contesto culturale. Ad esempio, uno studio (Nakao et al., 2024), su oltre 1000 aziende globali ha evidenziato come l'uso di immagini nei report vari in funzione del settore industriale, del paese e del medium (bilancio integrato vs report di sostenibilità dedicato). Questo indica che esistono *strategie comunicative visive* differenti, spesso orientate a massimizzare l'efficacia persuasiva e l'allineamento con le aspettative degli stakeholder di riferimento.

Nonostante la crescente attenzione ai visuals nella CSR, la letteratura mette in luce un limite importante: mancano modelli operativi e framework consolidati su *come progettare processi comunicativi visivi che coinvolgano autenticamente gli stakeholder*. Gran parte della ricerca finora si è concentrata sull'analisi descrittiva delle comunicazioni visive esistenti (ad esempio catalogando le immagini usate nei bilanci sociali o valutando l'impatto di certi elementi grafici sulla comprensione), oppure sull'elaborazione di principi generali di storytelling. Ciò che risulta carente è una traduzione dei principi di stakeholder engagement in metodologie di co-progettazione comunicativa. In altre parole, sappiamo che un dialogo trasparente con gli stakeholder rende la comunicazione più credibile, ma come incorporare praticamente gli stakeholder

nella creazione dei contenuti, specie visivi, della comunicazione CSR? Su questo aspetto la letteratura offre poche indicazioni operative.

Ad oggi, i modelli di comunicazione CSR maggiormente citati, come quello di Morsing & Schultz (2006) sulle strategie di informazione/risposta/coinvolgimento, restano a un livello relativamente astratto e non approfondiscono la dimensione visuale del messaggio. Gli stakeholder sono generalmente coinvolti come destinatari o consulenti, più che come co-autori della comunicazione. Ad esempio, un'azienda può raccogliere feedback dai dipendenti sul report sociale *dopo* averlo redatto, oppure può invitare una ONG partner a contribuire con una dichiarazione nel proprio comunicato stampa, ma raramente gli stakeholder partecipano alla progettazione creativa del messaggio fin dall'inizio (es. decidere quali storie raccontare, quali immagini rappresentano meglio i valori condivisi, quale stile comunicativo adottare). Il risultato è che la comunicazione visiva CSR rimane per lo più top-down: le imprese confezionano narrazioni visuali "lucidate" dal proprio punto di vista, rischiando così di apparire patinate o autocelebrative agli occhi di un pubblico critico. Manca un approccio sistematico che indichi *come* far sì che gli stakeholder abbiano voce autentica anche nei contenuti visuali (ad esempio, linee guida per includere testimonianze visive degli stakeholder nei report, o metodologie partecipative per co-creare campagne grafiche sulla sostenibilità).

Alcuni spunti emergono ai margini della letteratura tradizionale di CSR, spesso in ambito di design partecipativo e di metodologie di ricerca visiva. Ad esempio, McCarthy e Muthuri (2018) propongono l'uso di metodi visuali partecipativi per coinvolgere stakeholder marginalizzati nei progetti sociali, sostenendo che strumenti come la fotografia partecipativa (*photovoice*) possano amplificare la voce degli stakeholder e colmare lacune di partecipazione. Tali approcci indicano che le immagini e i media visuali non sono solo un output comunicativo, ma possono diventare un processo di engagement in sé, dando agli stakeholder l'opportunità di raccontare *in prima persona* la loro esperienza con l'CSR dell'azienda. Questa prospettiva, tuttavia, è ancora poco integrata nelle best practice organizzative. Le aziende raramente lasciano che siano gli stakeholder a impugnare la telecamera, per così dire, e a contribuire direttamente alla narrazione visiva ufficiale. In letteratura mancano case study e modelli che mostrino i passi operativi per realizzare una comunicazione visiva co-creata.

La conseguenza di ciò è un gap sia teorico che applicativo. Teorico, perché la ricerca sulla comunicazione CSR non ha ancora sviluppato quadri concettuali che uniscano in modo organico stakeholder engagement, autenticità comunicativa e visual design. Applicativo, perché i professionisti della comunicazione hanno poche linee guida concrete su come progettare materiali CSR visivi davvero partecipativi. Ad esempio, come integrare i feedback degli stakeholder nel layout di un report? Come coinvolgere comunità locali nella scelta delle immagini che rappresentano un progetto sociale? Come valutare se un messaggio visuale “risuona” autenticamente con i valori del pubblico interno ed esterno? Queste domande restano in gran parte senza risposta univoca nella letteratura attuale.

1.4 Comunicazione visiva e fiducia nella CSR aziendale: L'importanza della comunicazione visiva per la fiducia degli stakeholder

La letteratura evidenzia come le immagini e i visual media svolgano un ruolo chiave nel costruire fiducia verso le pratiche di CSR di un'azienda. Messner (2009), ad esempio, mette in guardia sui limiti di una mera rendicontazione formale, sottolineando che una trasparenza totale è spesso irraggiungibile e che occorre riconoscere “la natura limitata dell'accountability” etica da parte dell'impresa. Ciò implica che la fiducia degli stakeholder non deriva solo dai dati forniti, ma anche dalla qualità comunicativa con cui l'azienda racconta il proprio impegno sociale. In questo contesto, la comunicazione visiva può tradurre valori astratti in immagini concrete e persuasive. Studi recenti (Christis & Wang 2021) mostrano infatti che una comunicazione CSR efficace, ad esempio enfatizzando le azioni positive dell'azienda in campo sociale, è correlata a maggior fiducia nei consumatori. Allo stesso modo, analisi su migliaia di immagini nei report di sostenibilità indicano che le imprese utilizzano i visual per aumentare la propria credibilità, rappresentandosi come organizzazioni *professionali e affidabili* (Höllerer, Jancsary, Meyer, & van Leeuwen, 2013). Höllerer et al. scoprono proprio che le immagini nei bilanci CSR “*tentano anche di aumentare la credibilità delle aziende, rappresentandole come professionali e affidabili*”. In sintesi, l'uso accorto di fotografie, infografiche e altri elementi visivi consente all'azienda di comunicare affidabilità e *accountability* in modo immediato, consolidando la fiducia degli stakeholder oltre le parole e i numeri.

1.4.1 Visual Storytelling

Con il termine *visual storytelling* si intende la narrazione di una storia attraverso immagini, ossia tramite quei significanti non verbali che possiedono un'enorme capacità nella produzione di significati. Gli studiosi concordano nel riconoscere all'immagine una forte valenza narrativa e rappresentativa, attribuendole una connotazione emotiva spesso considerata persino più incisiva della parola stessa.

Analogamente al linguaggio verbale, anche le immagini possiedono una loro *grammatica*, ovvero un insieme di regole che ne regolano l'organizzazione e la comprensione. Come osserva Menduni (2006), tale grammatica si fonda su tre elementi fondamentali: la composizione dell'immagine, l'inquadratura e l'angolazione. A questa si affianca la *sintassi delle immagini*, ovvero l'insieme di regole che governano la combinazione sequenziale delle immagini, affinché queste costruiscano un racconto dotato di senso compiuto. Menduni sottolinea l'importanza della *sequenza* narrativa, ovvero della disposizione ordinata e finalizzata delle immagini in funzione della costruzione del significato.

Il visual storytelling trova un'applicazione significativa anche nell'ambito della comunicazione pubblicitaria. In questo contesto, è fondamentale individuare una storia da raccontare che risulti rilevante per il pubblico di riferimento e costruita secondo una logica *customer-centred*. Dal punto di vista tecnico, è necessario selezionare immagini che veicolino un messaggio efficace e memorabile, facilitando l'identificazione da parte dell'audience. Ugualmente importante è la scelta della piattaforma più idonea alla diffusione dei contenuti visivi, tenendo conto delle peculiarità comunicative di ciascun canale (Desousky, 2020).

Gioglio e Walter (2014) evidenziano che circa il 90% delle informazioni acquisite dal cervello umano avviene attraverso il canale visivo. Il nostro cervello elabora le informazioni visive molto più rapidamente di quelle testuali, e gli stimoli visivi generano un numero maggiore di reazioni cognitive ed emotive. In quest'ottica, immagini e video sui social network risultano decisamente più attrattivi rispetto a testi, anche se redatti in forma magistrale.

Alcune aziende e marchi risultano avvantaggiati nell'adozione del visual storytelling non per una maggiore competenza tecnica, ma perché la loro storia, la natura dei loro

prodotti o servizi si prestano più facilmente a una narrazione visiva. Tuttavia, anche le imprese meno "visivamente predisposte" possono raggiungere risultati significativi, purché adottino strategie comunicative creative e fuori dagli schemi.

Nel panorama attuale, dominato dalla centralità dell'immagine e dalla logica partecipativa dei social media, questi ultimi rappresentano il mezzo privilegiato per la trasmissione di contenuti visivi. Il successo di una narrazione non dipende tanto da ciò che l'azienda afferma di essere, quanto piuttosto dall'opinione che di essa si forma tra i consumatori, proprio grazie alla condivisione e al potere virale del passaparola. La scelta dei canali social da utilizzare deve basarsi su una conoscenza precisa del target da raggiungere e sulle logiche algoritmiche che regolano la distribuzione dei contenuti.

Fontana (2017) ricorda che non è possibile costruire una narrazione visiva efficace senza comprendere prima il funzionamento dell'immaginazione visiva. Il cervello umano è un sistema chiuso e autoattivato, orientato alla produzione di immagini interiori, come sostiene Berthoz (2015). Esso pensa in termini narrativi e lo fa attraverso immagini sostitutive, attivando narrazioni già presenti nella mente. Il potere del visual storytelling risiede quindi nella capacità di evocare queste narrazioni latenti, di sollecitare emozioni e pensieri visivi, e di risvegliare ricordi che si trovano depositati nella memoria, come afferma Arnheim (2013).

Fontana aggiunge che l'immaginario è il prodotto dell'immaginazione, e al tempo stesso dell'atto stesso dell'immaginare. Ogni immaginario si concretizza in immagini che costruiscono la rappresentazione del reale, e proprio attraverso di esse l'immaginario individuale si trasforma in collettivo, alimentando in modo continuo il visual storytelling. Si tratta di un processo virtuoso, ma non esente dal rischio di distorsioni involontarie (Giorgino, 2017).

È infine necessario distinguere tra narrazione visiva singola, occasionale e frammentaria, e una narrazione collettiva, coerente, ordinata e funzionale agli obiettivi comunicativi e di marketing. Fontana raccomanda di porre particolare attenzione a tre elementi chiave: la coerenza della narrazione (in termini di stile, forma e struttura), la sua continuità, e soprattutto la sua autenticità, qualità che oggi riduce sempre più la distanza tra marketing e giornalismo.

1.4.2 L'impatto della comunicazione visiva sulla fiducia e sull'advocacy

Uno dei contributi più significativi all'analisi dell'efficacia della comunicazione visiva nella CSR è dato dallo studio sperimentale di Christis e Wang (2021). Gli autori analizzano come diversi stili di comunicazione ambientale, più o meno orientati al greenwashing, influenzino la fiducia dei consumatori e la loro propensione a diventare sostenitori attivi dell'impresa (advocacy).

In particolare, attraverso tre esperimenti condotti su più di 900 partecipanti, Christis & Wang dimostrano che:

- La comunicazione ambientale onesta e chiara (definita "*factual communication*"), basata su dati verificabili e visual sobri, aumenta significativamente la fiducia nel brand ($p < .001$) rispetto a comunicazioni vaghe o solo emozionali.
- La fiducia percepita è più alta quando la CSR viene rappresentata visivamente con elementi concreti e misurabili (es. infografiche su CO₂ ridotta) piuttosto che con immagini vaghe o esclusivamente "verdi" (es. foglie, cieli blu senza dati concreti) (Christis & Wang, 2021; Höllerer, Jancsary, Meyer, & Vettori, 2013).
- Inoltre, la comunicazione visiva factual genera livelli più alti di advocacy: i partecipanti si dichiarano più propensi a raccomandare l'azienda ad altri quando percepiscono coerenza tra immagine e azioni.
- Al contrario, il greenwashing visivo, ovvero l'uso di immagini ambientaliste senza solide basi, riduce la fiducia e aumenta la percezione di manipolazione.

Questi risultati forniscono evidenza empirica che la sola estetica verde, senza supporto di fatti, può essere controproducente, mentre un approccio visuale onesto e trasparente rafforza realmente la relazione con gli stakeholder.

1.4.3 "Visual honesty" vs "visual greenwashing"

Nel comunicare la sostenibilità, emerge una distinzione fondamentale tra onestà visiva e greenwashing visivo. La pratica del *greenwashing* consiste nell'impiegare comunicazioni (spesso immagini patinate di natura incontaminata, famiglie felici,

fabbriche pulite) che inducano il pubblico in errore, portandolo a formarsi “*credenze eccessivamente positive*” sulle performance ambientali di un’azienda. In altre parole, è una comunicazione visuale ingannevole, che enfatizza una *facciata verde* scollegata dalla realtà dei fatti. Un esempio emblematico è il caso Volkswagen: prima dello scandalo *Dieseldgate*, l’azienda promuoveva i propri motori “clean diesel” con immagini rassicuranti e affermazioni sulle “*virtù ambientali*” dei veicoli, salvo rivelarsi poi pubblicità ingannevole sanzionata dalle autorità. Diversi studi confermano che simili strategie visive di greenwashing finiscono per erodere la fiducia del pubblico: l’esposizione al greenwashing porta nel tempo a “*crescere il cinismo e la sfiducia dei consumatori*” verso le comunicazioni CSR (Lyon & Montgomery, 2015). I destinatari, infatti, tendono a penalizzare i messaggi percepiti come artefatti o manipolatori: ricerche sperimentali mostrano che i consumatori formulano valutazioni più negative quando sentono che un’azienda sta mettendo *troppo sforzo* nel convincerli della sua “svolta verde”. Per contro, la “visual honesty” implica trasparenza e coerenza tra le immagini pubblicate e i comportamenti aziendali reali. Un approccio visivamente onesto evita eccessi patinati e simboli fuorvianti, privilegiando rappresentazioni autentiche (es. foto reali di progetti sociali, infografiche con dati verificabili) capaci di reggere al confronto con la realtà. Ne risulta una comunicazione più credibile: come notano Rindova & Schultz (1998) e Höllerer et al., (2013), elementi visivi genuini agiscono in modo implicito, riducendo il rischio di contraddizioni flagranti con le esperienze vissute dal pubblico. In breve, l’onestà visiva costruisce fiducia, mentre il greenwashing visivo la mina – spesso con effetti boomerang di danno reputazionale per l’azienda.

1.4.4 Logos, ethos e pathos nella comunicazione visiva

Un utile quadro interpretativo per la comunicazione aziendale, risalente ad Aristotele ma applicabile anche ai *visual*, è quello delle tre prove retoriche: *logos*, *ethos* e *pathos*. Nella pratica, i messaggi visivi efficaci di CSR tendono a combinare tutti e tre questi appelli persuasivi:

- **Ethos (credibilità):** Le immagini possono rafforzare l’*ethos* dell’azienda mostrando autorità morale e autenticità. Ad esempio, fotografie di dipendenti impegnati in volontariato, certificazioni ambientali esibite con logo ufficiale, o ritratti del CEO sul campo trasmettono un senso di impegno reale e di leadership

responsabile. Studi sull'identità organizzativa indicano che i *cue* visivi operano spesso a livello implicito, evitando messaggi esplicitamente autocelebrativi ma insinuando fiducia; ciò riduce le possibilità di contraddizioni percepite e aumenta la reputazione di affidabilità (Höllerer, Jancsary, Meyer, & van Leeuwen, 2013). Un caso emblematico è la campagna Dove Real Beauty: l'uso di immagini di *donne reali* al posto di modelle patinate ha "umanizzato" il brand rendendolo più vicino e degno di fiducia agli occhi del pubblico (Hassan, 2024). In sintesi, un corretto uso dell'*ethos* visivo, attraverso volti, luoghi e simboli autentici, conferisce credibilità al discorso CSR aziendale.

- **Pathos (coinvolgimento emotivo):** La modalità visiva è particolarmente potente nell'evocare emozioni. Le neuroscienze e la psicologia cognitiva mostrano che le immagini attivano reazioni emotive più immediate e intense rispetto alle sole parole (Lefsrud, Graves, & Phillips, 2020). Un singolo fotogramma può commuovere, indignare o ispirare lo spettatore in un istante, attirandone l'attenzione in modo istintivo. Le aziende possono sfruttare questo *pathos visivo* scegliendo immagini che incarnano i benefici sociali o ambientali delle loro iniziative: ad esempio, il sorriso di una comunità beneficiaria di un progetto CSR, oppure una foresta rigogliosa rinata grazie a un programma di riforestazione, sono visual che creano un legame emotivo con il pubblico. Questo coinvolgimento favorisce meccanismi di *identificazione*: se i destinatari vedono nei visual valori in linea con i propri (volti, scene e cause a cui tengono), tenderanno a empatizzare e appoggiare il messaggio. Viceversa, immagini negative o artefatte possono suscitare *dis-identificazione* emotiva, incrinando la persuasività del messaggio. Pertanto, un uso sapiente del pathos visivo (emozione positiva e risonante) è cruciale per attirare e coinvolgere gli stakeholder sul piano valoriale.
- **Logos (argomentazione razionale):** Infine, anche l'*appeal* logico può essere veicolato visivamente. *Logos* in ambito visuale significa presentare informazioni e dati in forma grafica chiara, cosicché il pubblico possa seguire un ragionamento o constatare evidenze concrete. Report di sostenibilità e siti web aziendali ricorrono spesso a infografiche, grafici e diagrammi per illustrare performance ambientali (es. riduzione delle emissioni anno su anno) o obiettivi

raggiunti. Tali visualizzazioni strutturate permettono di “*catturare grandi quantità di informazioni in uno spazio limitato*” (Höllerer et al., 2013) rendendo immediatamente comprensibili trend e risultati che avvalorano la narrazione CSR. Un grafico ben progettato o una timeline infografica possono dunque convincere razionalmente gli stakeholder, fungendo da “prove” a supporto delle dichiarazioni etiche. Ad esempio, un’azienda energetica che mostri con schemi la transizione del suo mix energetico dal 5% al 50% di fonti rinnovabili, oppure un marchio fashion che esibisca il ciclo circolare dei propri materiali attraverso diagrammi, stanno mettendo in campo il logos visivo per dimostrare con fatti la propria responsabilità. È importante integrare questi tre registri (ethos, pathos, logos) in maniera equilibrata: immagini di volti e luoghi credibili (ethos) insieme a scene emozionanti (pathos) supportate da dati concreti (logos) possono rendere la comunicazione visiva della CSR persuasiva a tutto tondo (Lefsrud et al., 2020).

1.4.5 Esempi settoriali di comunicazione visiva

Per rendere più chiari i principi fin qui esposti, si riportano alcuni casi esemplificativi tratti dalla letteratura accademica e da report di settore. La scelta di questi esempi non ha finalità empiriche, ma intende offrire una funzione illustrativa: mostrare come le strategie di comunicazione visiva della CSR possano concretizzarsi sia in pratiche virtuose di autenticità, sia in derive problematiche di greenwashing. Seguendo un approccio già adottato in studi precedenti (cfr. Ihlen, Bartlett & May, 2011; Coombs & Holladay, 2011; Lyon & Montgomery, 2015), l’analisi prende in considerazione diversi settori (beauty, fashion, automotive, telecomunicazioni), individuando campagne che hanno suscitato particolare attenzione nel dibattito scientifico e mediatico. Tali casi permettono di evidenziare dinamiche ricorrenti e di collegare i concetti teorici a manifestazioni comunicative concrete, offrendo così una lettura più immediata e comparativa del tema.

- Beauty (Dove, L’Oréal): La campagna Dove “*Real Beauty*” è spesso citata come esempio virtuoso di comunicazione visiva autentica. Mostrando donne comuni di varie età, forme e etnie (Figura 1.3), Dove ha veicolato messaggi di inclusività e accettazione che hanno rafforzato l’ethos del brand. Questa scelta visiva coraggiosa, niente fotoritocco né stereotipi, ha reso il marchio più

affidabile e “umano” agli occhi del pubblico, generando un riscontro positivo sia in termini reputazionali che di vendite (Hassan, 2024). L’Oréal, dal canto suo, ha integrato fortemente i temi di sostenibilità e diversità nelle proprie campagne: ad esempio, attraverso visual che enfatizzano la *scienza green* (laboratori, piante, tecnologie pulite) e volti di persone di ogni provenienza (L’Oréal) ha progressivamente costruito una strategia comunicativa volta a trasmettere innovazione etica e inclusione, sebbene in modo meno iconico rispetto al celebre caso della campagna “Real Beauty” di Dove. Tra le iniziative più rilevanti si distingue “Sharing Beauty With All” (Figura 1.4), lanciata nel 2013, che si configura come un impegno globale a favore della sostenibilità ambientale e sociale lungo tutta la filiera aziendale. Il programma è stato accompagnato da una narrazione visiva coerente, fatta di reportage fotografici, video sul campo, materiali documentativi e progress report annuali che mostrano impegni tangibili (es. riduzione dell’impronta ambientale, programmi di inclusione comunitaria, eco-design dei prodotti). Attraverso queste scelte visive, immagini di ingredienti naturali, ambienti laboratoriali, comunità locali e volti eterogenei, L’Oréal mira a costruire fiducia e a rafforzare la propria legittimità etica, promuovendo un’immagine di marca responsabile e trasparente. Questa comunicazione visiva intende mostrare un progresso concreto e condividere valori comuni con il pubblico, ponendo attenzione all’autenticità per evitare accuse di greenwashing o di CSR di facciata. In letteratura, questo tipo di approccio è stato descritto come “value signaling”, ovvero una modalità comunicativa in cui le aziende cercano di legittimarsi presso l’opinione pubblica attraverso segnali visivi e simbolici coerenti con i propri impegni (De Caterina, 2019). Come osserva anche L’Oréal nei propri rapporti ufficiali, la trasparenza e la narrazione visiva sono centrali per rendere credibili gli obiettivi sostenibili, specie in un’epoca in cui i consumatori sono più attenti e informati. Tuttavia, nonostante gli sforzi comunicativi, nel 2022 L’Oréal è incorsa in accuse di greenwashing. In particolare (Cosmetics Business, 2022), la ONG Changing Markets Foundation ha segnalato come fuorviante il packaging di uno shampoo L’Oréal Elvive Full Restore 5, che vantava la dicitura “100% recycled plastic bottle” (indicando che il flacone era realizzato al 100% in plastica riciclata) e definiva il prodotto

“more sustainable” (“più sostenibile”) senza ulteriori specifiche (**Figura 1.5**). Il claim “100% plastica riciclata” appariva in caratteri ben visibili sulla confezione, ma una nota in piccolo chiariva che esso escludeva il tappo; allo stesso modo, la formula “più sostenibile” è stata criticata perché priva di un termine di paragone esplicito, risultando quindi non verificabile né informativa per il consumatore. Questo caso ha evidenziato le insidie comunicative che anche un leader della sostenibilità può incontrare (FashionUnited, 2022): affermazioni vaghe o non completamente trasparenti rischiano di minare la credibilità del brand e confermano l’importanza di allineare rigorosamente i messaggi di sostenibilità con pratiche e dati concreti, per mantenere la fiducia del pubblico e onorare gli impegni di autenticità dichiarati.

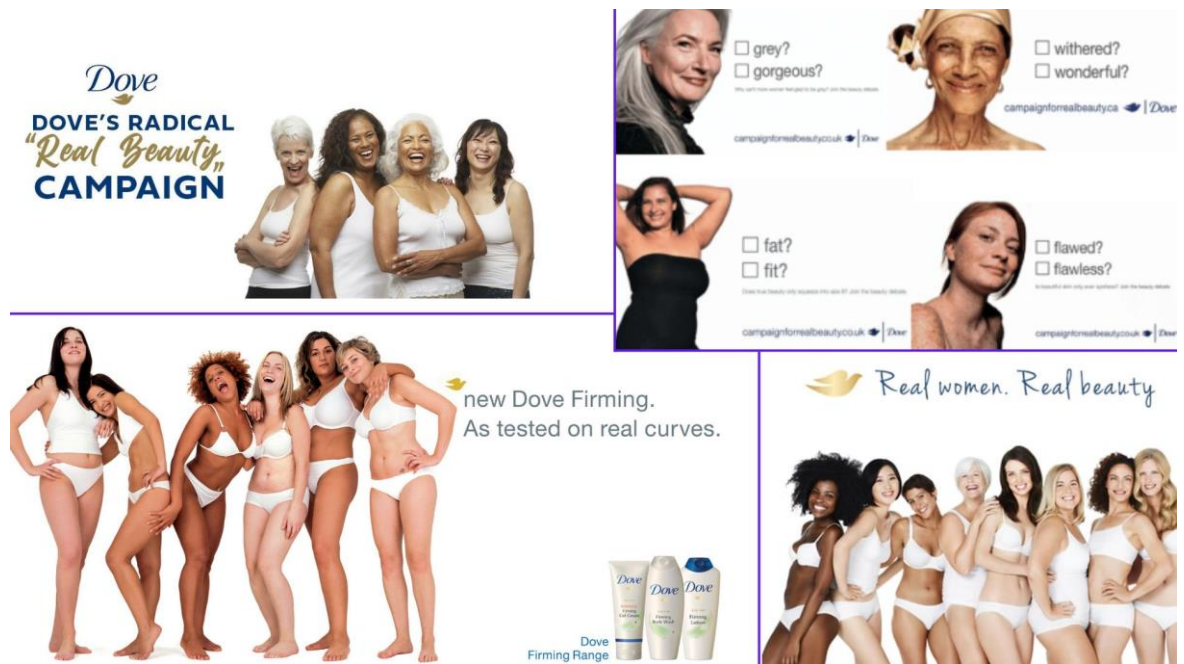


Figura 1.3: La campagna “Real Beauty” di Dove utilizza immagini di donne reali e non ritoccate per promuovere inclusività e autenticità. Questa strategia visiva ha rafforzato la fiducia nel brand, sfidando i canoni estetici tradizionali.

Fonte: Rielaborazione propria di immagini della campagna originale "Dove Campaign for Real Beauty" (2004-2006)

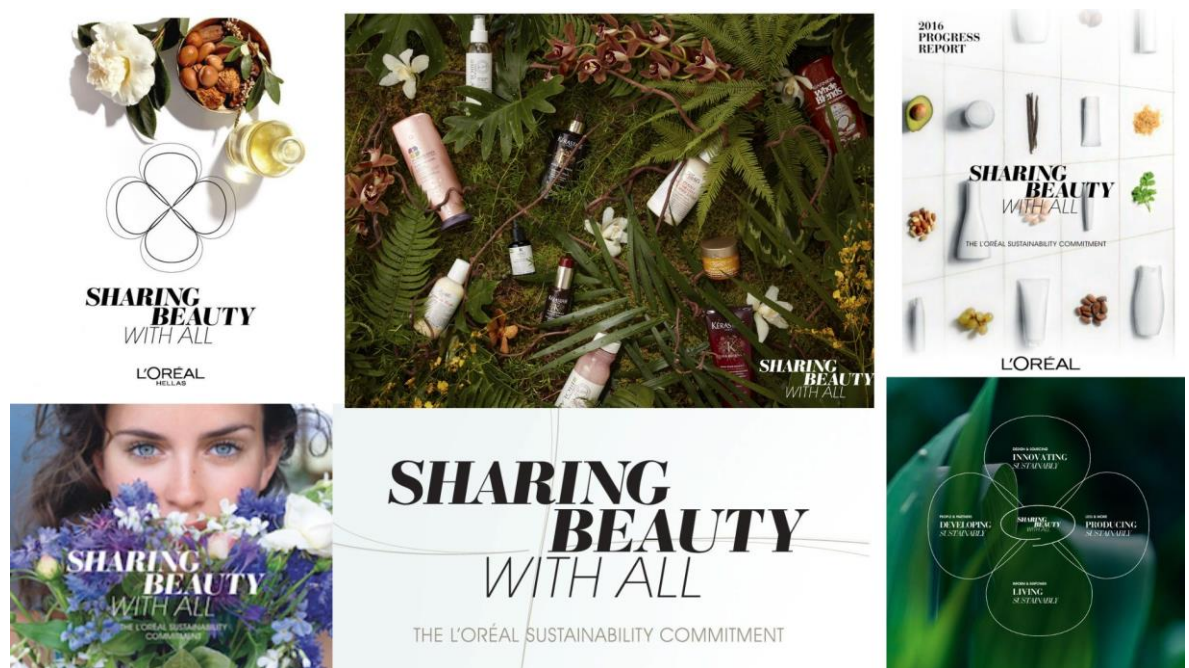


Figura 1.4: La campagna “Sharing Beauty With All” di L’Oréal comunica visivamente l’impegno verso la sostenibilità, utilizzando elementi naturali, texture vegetali e packaging minimal per enfatizzare trasparenza, innovazione green e responsabilità ambientale.

Fonte: Rielaborazione propria di immagini provenienti dalla campagna ufficiale L’Oréal – “Sharing Beauty With All” Lanciata nel 2013, pagine social ufficiali di **L’Oréal Group**, Comunicati stampa nella sezione “Sustainability” del sito aziendale.



Figura 1.5: Immagine della confezione dello shampoo *L'Oréal Elvive Full Restore 5*, con il claim “100% recycled plastic bottle” in evidenza, ma con nota sul retro che specifica: “il tappo non è realizzato in plastica riciclata”.

Fonte: Rielaborazione propria di immagini tratte da FashionUnited (2022), *L'Oréal's sustainability journey and the challenges it faces*.

- Fashion (Patagonia, H&M): Nel settore moda, Patagonia rappresenta il *gold standard* della comunicazione visiva trasparente e coerente. Le campagne di Patagonia sono note per la loro onestà radicale: celebre il caso dell’annuncio “*Don’t Buy This Jacket*” (2011), in cui l’azienda invitava i clienti a pensarci due volte prima di acquistare un nuovo capo, illustrando l’impatto ambientale della produzione di una giacca. In quell’annuncio – visualmente molto semplice, con la foto del prodotto e un testo esplicativo – Patagonia ha dimostrato di essere genuina nel suo impegno ecologista, mettendo la causa ambientale sopra il profitto immediato. Questa strategia visiva non convenzionale ha rafforzato enormemente la *brand ethos*: come osserva Dykman (2024), il pubblico percepisce Patagonia come seria nella sua missione sostenibile, e ne ammira la coerenza tra immagini e azioni (Figura 1.6). Di contro, il gigante del *fast fashion* H&M offre un esempio di come un uso disinvolto della comunicazione visiva “green” possa sfociare nel greenwashing. H&M ha lanciato linee come “*Conscious*” accompagnate da campagne pubblicitarie piene di immagini di foglie verdi, abiti ecologici e slogan ambientali; tuttavia, queste rappresentazioni visive patinate sono state accusate di essere fuorvianti. Come riporta Sierra (2022), nel 2022 H&M è stata persino citata in giudizio con l’accusa di “*marketing sulla sostenibilità falso e ingannevole*”, volto a greenwashare i suoi prodotti facendoli apparire eco-friendly quando in realtà non lo erano. In altre parole, la brand image “verde” costruita a colpi di visual (Figura 1.7) si scontrava con la realtà di una produzione ancora insostenibile. Il caso H&M dimostra come visual eccessivamente edulcorati senza sostanza possano rompere la fiducia: la vicenda ha scatenato l’intervento di autorità di controllo e un

contraccolpo reputazionale, con consumatori sempre più scettici verso le immagini di sostenibilità non corroborate dai fatti.



Figura 1.6: La campagna “Don’t Buy This Jacket” di Patagonia utilizza una comunicazione provocatoria per promuovere il consumo responsabile, sottolineando l’impegno del brand verso la sostenibilità attraverso pratiche di riduzione, riparazione e riciclo.

Fonte: Rielaborazione propria di immagini provenienti dalla celebre campagna pubblicitaria e di responsabilità ambientale “Don’t Buy This Jacket” lanciata da Patagonia. Data di lancio: 25 novembre 2011 (Black Friday).



Figura 1.7: La campagna “H&M Conscious” adotta un’estetica sostenibile e inclusiva, ma è stata accusata di esagerare il proprio impegno ambientale, risultando in una comunicazione poco coerente con le reali pratiche del brand.

Fonte: Rielaborazione propria di immagini provenienti dalla Campagna ufficiale “H&M Conscious”, lanciata a partire dal 2011

- Automotive (Tesla, Volkswagen): Nel settore automobilistico non si può non citare il caso Dieselgate, lo scandalo delle emissioni truccate che ha travolto Volkswagen nel 2015, esso è diventato emblematico di come una comunicazione ingannevole possa sfociare in un disastro reputazionale e legale. Volkswagen, all’epoca primo produttore automobilistico mondiale, promuoveva un’immagine di sé come costruttore 'verde', vantando motori Diesel 'clean'. In realtà, installava software manipolativi (defeat devices) per falsificare i test sulle emissioni (Bovens, 2016). Secondo Gaim et al. (2019), tale strategia rappresentava una falsa padronanza del paradosso: una 'false transcendence' che non risolveva realmente la contraddizione fra performance e sostenibilità. Questo disallineamento, noto come greenwashing, ha minato la credibilità di VW, che aveva costruito una sofisticata identità visiva e retorica 'eco-chic', fatta di cieli limpidi, slogan ingannevoli come *'Diesel, no longer a dirty word'* e premi ambientali non meritati, come nota Pemberton (2015). Le conseguenze furono drastiche: crollo della fiducia pubblica, perdita di valore di mercato, oltre 30

miliardi di dollari in sanzioni e risarcimenti, e azioni legali da parte di EPA, CARB e FTC (Bovens, 2016). A differenza di VW, Tesla ha puntato su una comunicazione basata sulla coerenza tra tecnologia e messaggio. Elon Musk ha proposto, in risposta diretta allo scandalo, un modello opposto: veicoli a zero emissioni, senza necessità di frodi, sostenuti da comunicazione diretta e trasparente, senza marketing tradizionale (Segmentify, 2024). A differenza di Volkswagen- che cercava di presentare come “verde” una tecnologia vecchia (il motore a combustione Diesel) ricorrendo a trucchi- Tesla investe direttamente in una tecnologia intrinsecamente pulita, l’auto elettrica, eliminando alla radice la necessità di escamotage comunicativi. Elon Musk, CEO di Tesla, in risposta diretta al Dieselpgate ha dichiarato: *“What Volkswagen is really showing is that we’ve reached the limit of what’s possible with diesel and gasoline. And so the time has come to move to a new generation of technology”*, sottolineando come il futuro dell’auto non possa più basarsi su combustibili fossili, ma debba puntare su innovazioni genuine come l’elettrico (Evanx, 2023). Il confronto tra i due casi (Figura 1.8) dimostra che l’autenticità e l’innovazione reale premiano più della finzione comunicativa. Come osserva Bovens (2016), VW avrebbe dovuto abbandonare il diesel in favore di soluzioni realmente sostenibili. Il Dieselpgate insegna che la reputazione si costruisce sulla sostanza, non sull’apparenza.



Figura 1.8: L'immagine contrappone due strategie comunicative legate alla sostenibilità. A sinistra, la campagna Volkswagen (2016) promuove il "TDI Clean Diesel" come auto ecologica, veicolando un'immagine rassicurante e domestica. Tuttavia, si tratta di un caso emblematico di greenwashing. A destra, Tesla (2017) propone un messaggio coerente con il prodotto: zero emissioni e aria pulita, in linea con l'identità elettrica del brand.

Fonte: Rielaborazione propria di immagini relative alla campagna pubblicitaria di Volkswagen USA per promuovere i motori TDI "Clean Diesel", attiva negli Stati Uniti prima dello scandalo Dieseldieselgate (2009-2015). Utilizzata in spot TV, cartellonistica e stampa (sinistra). A destra campagna promozionale di Tesla inc. focalizzata sull'impatto ambientale zero delle auto elettriche, contenuto presente sul sito web ufficiale tesla.com

- Telecomunicazioni (Iliad, WindTre, Poste Energia e Lyca): Nel settore delle telecomunicazioni si osserva un crescente impegno verso una comunicazione green e inclusiva, come dimostrano iniziative virtuose di operatori globali: Iliad e WindTre si distinguono per l'impegno crescente verso la sostenibilità ambientale e l'inclusione digitale, accompagnato da strategie comunicative coerenti e trasparenti. Iliad ha pubblicato il suo primo Rapporto di Sostenibilità nel 2023, in cui ha annunciato l'obiettivo "Net Zero" entro il 2050, con misure concrete come l'utilizzo al 100% di energia rinnovabile (grazie a un accordo con Statkraft) e l'ottimizzazione dei consumi tramite lo spegnimento notturno delle frequenze. Sul fronte sociale, promuove l'educazione digitale attraverso progetti come *Iliad College*, un programma gratuito di formazione per giovani, e *Italia Brilla*, un tour scientifico per studenti delle scuole medie realizzato con l'associazione Il Cielo Itinerante. La comunicazione di Iliad si basa su trasparenza e accessibilità. I progetti vengono promossi tramite il sito corporate, i social media e comunicati stampa. Il tono di voce è diretto, privo di tecnicismi, e insiste su fiducia, equità e semplicità. Spot come "*Scelgo Iliad*" esaltano questi valori anche in ambito commerciale, mentre materiali visivi (infografiche, video interviste) nei report ESG rafforzano la credibilità dei dati (CorCom, 2023). Anche WindTre adotta un approccio integrato, con una strategia ESG

fondata su due pilastri: “Più green” e “Più umanità”. Ha ridotto del 40% le emissioni dal 2017 e punta alle zero emissioni operative entro il 2030. Ha avviato progetti come *Borghi Connessi*, che porta connettività e formazione digitale nei piccoli comuni italiani, e *NeoConnessi*, un programma educativo per bambini e anziani sull’uso consapevole della tecnologia. La comunicazione WindTre utilizza un approccio multicanale e comunitario: oltre a comunicati istituzionali, le iniziative sono veicolate tramite eventi locali, video con storie reali e portali dedicati come *neoconnessi.it*. La narrativa aziendale sottolinea la vicinanza ai territori e l’impatto sociale, anche attraverso testimonial interni come i Sustainability Ambassador. I messaggi, accessibili e inclusivi, mirano a coinvolgere cittadini di ogni età e a raccontare come la tecnologia possa ridurre le distanze geografiche e culturali. Tali esempi evidenziano come le aziende investano in storytelling sostenibile usando anche la narrazione visuale: studi recenti (Tan, Michael, Hassan, & Baka, 2022). sottolineano infatti come infografiche e contenuti visivi ben progettati modellino atteggiamenti e facilitino la comprensione di temi ambientali (Figura 1.9).

Nonostante ciò, non mancano avvertimenti sulla possibile distanza tra immagine e realtà; ad esempio il caso Poste Energia, accusata di comunicazione ingannevole (greenwashing) dalle Associazioni (Associazione Acu, 2023), mediante slogan quali «100% fonti rinnovabili» e «offerta green e sostenibile», mostra come questi claim possano “non corrispondere... alla realtà dei fatti”, costringendo l’azienda a modificare i propri messaggi per evitare sanzioni (Figura 1.10). Similmente, il ricorso a operatori low-cost come Lycamobile (Figura 1.11), spesso scelto da comunità di migranti per le tariffe internazionali economiche e per SIM reperibili anche “sul mercato nero” (Buoncompagni, 2021), evidenzia i limiti di un’inclusione meramente formale. In definitiva, la letteratura e le esperienze convergono nel sottolineare che la coerenza tra la comunicazione pubblicitaria e le pratiche reali è essenziale: come osserva un’associazione di consumatori (Associazione Acu, 2023), un’azienda che «investe più tempo e denaro per dichiararsi rispettosa dell’ambiente piuttosto che per ridurre al minimo il proprio impatto» finisce per compromettere la credibilità del proprio discorso sulla sostenibilità. In conclusione, Iliad e

WindTre mostrano come un'efficace comunicazione green e inclusiva non si limiti al branding, ma si fondi su impegni concreti, linguaggi accessibili e narrazioni autentiche.



Figura 1.9: L'immagine mostra due esempi di comunicazione istituzionale delle aziende di telecomunicazioni Iliad e WindTre. A sinistra, la grafica promozionale del progetto Iliad College evidenzia i valori di accessibilità e flessibilità del percorso formativo, con parole chiave come “Gratuito”, “Aperto” e “Flessibile” e un design colorato e minimalista. A destra, la visual della campagna Borghi Connessi di WindTre, realizzata in occasione della XXIV Assemblea Nazionale dei Borghi più belli d'Italia, presenta una comunicazione calda e comunitaria con immagini di piccoli centri storici italiani e cittadini di diverse età, in linea con il messaggio di inclusione digitale e territoriale.

Fonte: Elaborazione propria di immagini tratte da sito ufficiale di Iliad Italia (a sinistra) e sito ufficiale di WindTre, sezione *Borghi Connessi* (a destra).

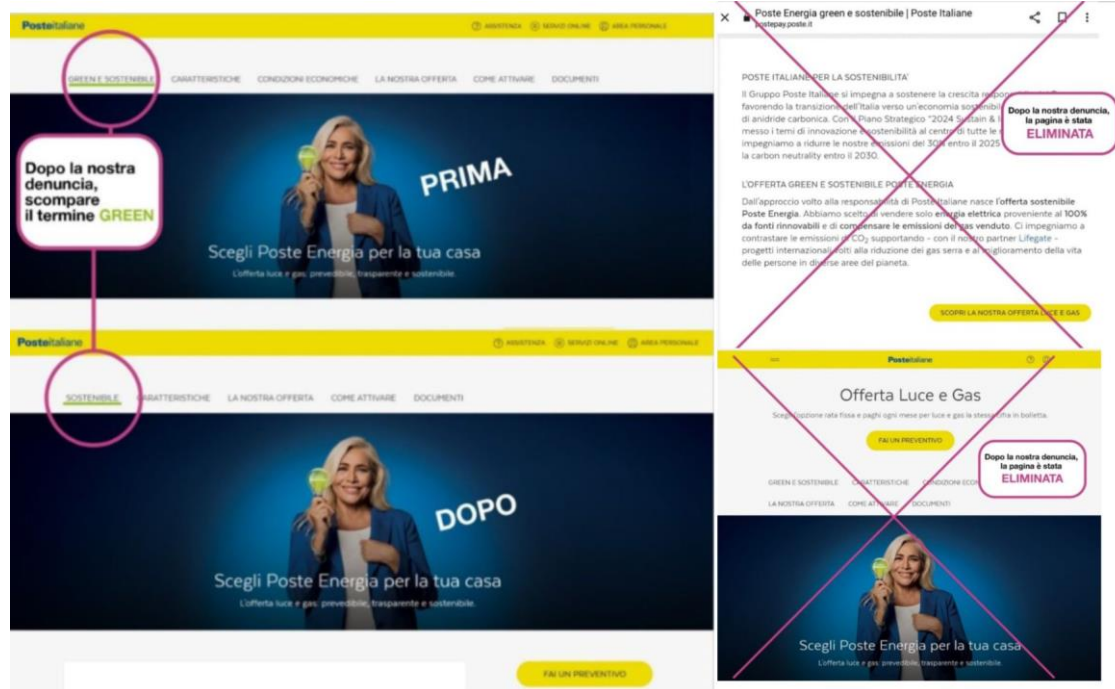


Figura 1.10: L'immagine mostra le modifiche al sito di Poste Energia dopo la denuncia per greenwashing da parte di ACU. In alto a sinistra, la voce di menu "Green e sostenibile" è stata cambiata in "Sostenibile"; a destra, due pagine con il claim "offerta green e sostenibile" sono state rimosse. Le modifiche evidenziano l'eliminazione di riferimenti a una sostenibilità non verificabile.

Fonte: Rielaborazione propria delle schermate pubblicate nell'articolo: *Poste Energia: la svolta del caso di greenwashing-* ReStart in Green (2023)

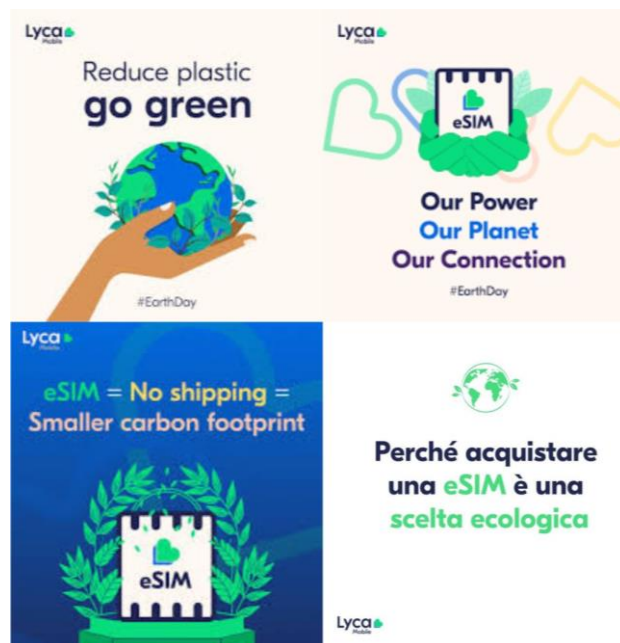


Figura 1.11: Il collage mostra quattro visual promozionali pubblicati da **Lycamobile** sui propri canali social in occasione della Giornata della Terra (Earth Day). Tutte le immagini ruotano attorno al tema dell’ecosostenibilità attraverso l’utilizzo della eSIM, promossa come alternativa digitale e a basso impatto ambientale rispetto alla SIM fisica.

Fonte: Rielaborazione di immagini tratte dai canali ufficiali social di Lycamobile (LinkedIn, Facebook e Instagram), pubblicate in occasione della campagna Earth Day 2023.

1.5 Brand Purpose

I principi della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) permeano oggi ogni aspetto delle attività aziendali, fondandosi sul concetto di *triple bottom line* (Fontaine, 2013), che integra le dimensioni economica, ambientale e sociale della performance.

Traslando questa visione in una prospettiva di marketing, diventa cruciale per le aziende definire il proprio *purpose*, non come qualcosa da creare artificialmente, ma da scoprire attraverso un processo di introspezione. Come sottolinea Collins (1996), il *purpose* non si individua osservando l'ambiente esterno, ma esplorando ciò che accade all'interno dell'organizzazione: non bisogna chiedersi quali valori si dovrebbe avere, ma in quali si crede autenticamente.

Tra le definizioni più significative, Hajdas (2021) descrive il *purpose* come “l'essenza profonda che rende un brand rilevante e necessario”.

Adottare un approccio *purpose-driven* offre un duplice vantaggio: da un lato, consente alla marca di acquisire un vantaggio competitivo sostenibile; dall'altro, favorisce l'empowerment degli stakeholder, che si identificano maggiormente con i valori e l'identità dell'azienda. Inoltre, un *purpose* autentico può contribuire a trasformare lo status quo, aprendo la strada a nuove pratiche e comportamenti più responsabili e innovativi.

Affinché un approccio *purpose-driven* risulti credibile e sostenibile nel tempo, non è sufficiente redigere un semplice *purpose statement* efficace o coinvolgente. È invece fondamentale garantire una coerenza strutturale tra la comunicazione verticale del brand (ossia quella emessa dall'azienda verso i consumatori), l'offerta di prodotti e servizi coerente con i valori dichiarati, e la comunicazione orizzontale, ovvero quella generata spontaneamente dai consumatori stessi e diffusa nei contesti sociali e digitali, su cui l'azienda non esercita un controllo diretto.

Nel caso in cui il brand non venga percepito in modo autentico come *purpose-driven*, i consumatori potrebbero sviluppare atteggiamenti di sfiducia fino a pratiche di boicottaggio, con il conseguente rischio di una crisi reputazionale (Narayanan & Das, 2021).

Kramer (2017) propone una visione del processo di scoperta del *purpose* che si sviluppa

"dall'esterno verso l'interno": all'esterno si collocano gli elementi tangibili del business, ai quali seguono due livelli informativi. Il primo descrive *chi fa cosa*, mentre il secondo articola il *know-how* e il *know-why* del brand, ovvero le competenze operative e le ragioni profonde dell'agire aziendale.

In questo contesto, si inserisce il concetto di *brand activism*, sviluppato in particolare da Kotler e Sarkar (2018), che descrive l'impegno del brand nel promuovere cause sociali, ambientali o politiche, andando oltre la logica del profitto per assumere un ruolo attivo e responsabile all'interno della società.

1.5.1 Brand activism

Per cogliere le principali differenze tra la Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) e il *brand activism*, è possibile osservare che la CSR tende a focalizzarsi principalmente sui risultati e sull'impatto delle azioni intraprese, mentre il *brand activism* si concentra maggiormente sul *core purpose* e sui valori fondanti del brand (Mirzaei, Wilkie, & Siuki, 2022). A differenza della CSR, il *brand activism* risulta spesso più polarizzante, poiché si riferisce anche a cause sociali, ambientali e politiche che possono essere controverse e divisive per l'opinione pubblica.

Secondo Kotler e Sarkar (2018), è possibile distinguere due principali forme di *brand activism*:

- Attivismo progressivo, adottato da aziende che perseguono il bene comune e si collocano nell'ambito del cosiddetto *brand evangelism*, ovvero una promozione attiva e coerente dei propri valori;
- Attivismo regressivo, messo in atto da imprese che adottano strategie e politiche volte al mantenimento o al peggioramento dello status quo, spesso a scapito del progresso sociale o ambientale.

Nassar (2021) interpreta il *brand activism* come un compromesso tra due logiche apparentemente contrapposte: il "mondo del mercato", orientato alla ricchezza e governato dalle leggi economiche, e il "mondo civico", che persegue il benessere collettivo e si fonda su principi etici e sociali. Affinché le pratiche di *brand activism* siano percepite come autentiche, è fondamentale che vi sia un allineamento coerente tra

quattro elementi chiave: *core purpose*, *core values*, messaggi comunicativi e azioni concrete (Nassar, 2021).

Da questa combinazione, Nassar (2021) propone un modello di classificazione dei brand in relazione al loro grado di attivismo:

- Assenza di *brand activism*: aziende prive di uno scopo o di valori dichiarati, e che non intraprendono alcuna forma di attivismo;
- Silent *brand activism*: brand che possiedono un purpose e valori ben definiti, ma che non comunicano efficacemente il proprio impegno verso l'esterno;
- Autentico *brand activism*: si verifica quando esiste un pieno allineamento tra i quattro fattori sopra indicati, generando coerenza tra ciò che l'impresa è, comunica e fa;
- Non autentico *brand activism*: riguarda quelle aziende che dichiarano di supportare cause sociali senza attuare azioni concrete e, spesso, senza possedere un purpose o valori coerenti.

Quest'ultimo caso è associato al fenomeno del *wokewashing*, termine utilizzato per descrivere strategie di marketing che mirano a costruire un'immagine etica o impegnata del brand, senza un reale supporto fattuale o operativo. Secondo Vredenburg et al. (2020), tali pratiche espongono il brand a un elevato rischio di crisi reputazionali, poiché vengono percepite come manipolatorie o opportunistiche.

1.6 Il Greenwashing come fallimento di progettazione comunicativa

1.6.1 Definizione di *greenwashing*

In letteratura, Koch & Denner (2025), definiscono il *greenwashing* come la discrepanza, spesso intenzionale, tra ciò che un'organizzazione comunica riguardo alle proprie performance ambientali e la realtà delle sue pratiche. In altre parole, si tratta della situazione in cui un'azienda "predica bene e razzola male" in tema di sostenibilità: proclama impegni *green* che non trovano riscontro nei fatti (da cui l'espressione "*not walking the talk*", i.e. *non dar seguito alle parole con i fatti*). Secondo Delmas e Burbano (2011), ormai "*sempre più aziende ricorrono al greenwashing, ingannando i consumatori sulle proprie performance ambientali o sui benefici ecologici dei*

prodotti/servizi offerti”. La crescente diffusione di queste pratiche è stata tale che oltre il 95% dei prodotti “verdi” esaminati in uno studio di fine anni 2000 presentava almeno uno dei “sette peccati del greenwashing” identificati dalla società TerraChoice. Ciò rappresenta un problema serio perché simili comunicazioni ingannevoli erodono la fiducia di consumatori e investitori verso le iniziative sostenibili.

Sul piano terminologico, *greenwashing* viene dunque definito come divergenza fra comunicazione e realtà ambientale dell’azienda. Lyon e Montgomery (2015), ad esempio, lo descrivono come l’insieme di mezzi e fini (*“means and end”*) con cui un’azienda enfatizza una falsa immagine di responsabilità ambientale. Altri studiosi (Koch & Denner, 2025) parlano di *“disallineamento”* o *“mancanza di allineamento”* tra promesse di sostenibilità e pratiche effettive. Keilmann e Koch (2023) propongono di definirlo in termini di percezione di una discrepanza: è *“la percezione di una mancata corrispondenza tra le dichiarazioni di tutela ambientale di un’organizzazione e le sue pratiche reali”*. Questa definizione evidenzia due aspetti chiave. Primo, il greenwashing implica un gap informativo: l’azienda comunica selettivamente solo ciò che fa comodo o addirittura afferma il falso, creando un’immagine più “verde” di quella meritata. Ad esempio, ciò può avvenire tramite divulgazione selettiva di informazioni positive occultando quelle negative (Lyon & Maxwell, 2011) o tramite iniziative simboliche anziché sostanziali (*symbolic rather than substantive commitment*). Il risultato è che la performance ambientale appare migliore di quella reale, ingannando gli stakeholder (Lyon & Montgomery, 2015; Marquis et al., 2016). Secondo, è fondamentale la dimensione percettiva: il greenwashing si concretizza nel momento in cui gli stakeholder si accorgono di questa discrepanza. In tal senso, Seele e Gatti (2017) sostengono che il greenwashing sia un *“fenomeno negli occhi di chi guarda, dipendente da un’accusa esterna”*. Ciò significa che perché si parli di greenwashing è generalmente necessaria una percezione pubblica o un’accusa da parte di terzi (media, ONG, consumatori) che smascheri l’incoerenza. Infatti, non è una realtà oggettiva e univoca, ma una costruzione sociale: diversi osservatori potrebbero giudicare in modo diverso se una data comunicazione sia ingannevole o meno. In sintesi, possiamo definire il greenwashing come qualsiasi strategia comunicativa attraverso cui un’organizzazione esagera, abbellisce o falsifica il proprio impegno ambientale,

generando una incoerenza percepibile tra ciò che comunica (“verde”) e ciò che fa effettivamente.

1.6.2 Forme di *greenwashing* visivo nella comunicazione esterna

Le modalità con cui le aziende possono “apparire sostenibili senza esserlo davvero” sono diverse. Molte riguardano specificamente la comunicazione esterna rivolta al pubblico (clienti, consumatori, investitori), in particolare gli elementi visivi e simbolici impiegati per costruire un’immagine verde. Si parla in questi casi di *greenwashing* “esecutivo” o “visivo”, poiché attuato tramite scelte di design comunicativo (immagini, colori, simboli) più che tramite affermazioni testuali fattuali. Di seguito alcune forme tipiche:

- Uso di immagini naturalistiche ed estetica “verde”: Inserire nei messaggi pubblicitari o nei rapporti aziendali immagini di foreste, foglie verdi, animali o paesaggi incontaminati evoca sostenibilità anche in assenza di esplicite affermazioni ambientali. L’azienda, in pratica, cerca di trasferire le qualità positive della natura sul proprio brand attraverso la grafica e i colori (es. packaging verde, simboli di foglie, ecc.). Questa forma di comunicazione ambientale *implicita* può indurre i consumatori a credere che i prodotti siano eco-friendly anche se non supportato dai fatti, una tattica subdola riconosciuta in studi sul green advertising. Ad esempio, Schmuck et al. (2018) e Koch & Denner (2025) mostrano che pubblicità con connotati ambientali ma prive di azioni sostanziali dietro di sé finiscono per ingannare i consumatori, minando la fiducia nel brand. Analogamente, Nyilasy et al. (2014) hanno evidenziato che quando una campagna pubblicitaria “verde” non corrisponde a una reale performance ambientale dell’azienda, i consumatori tendono a percepirla come *greenwashing* e reagiscono negativamente. In letteratura ciò rientra nelle strategie di esecuzione visiva del messaggio ambientale ingannevole (*misleading imagery*).
- Simboli ambientali ed eco-etichettatura ingannevole: Molte aziende appongono sulle confezioni o nei loro materiali comunicativi simboli che richiamano certificazioni ecologiche o claim come “100% naturale”, “amico dell’ambiente”,

etc., senza che tali dichiarazioni siano verificate da enti indipendenti. Questo sfrutta la fiducia riposta dai consumatori in certi simboli grafici (es. un marchio a forma di foglia, o pseudo-certificazioni create ad hoc) per suggerire credenziali ambientali inesistenti. Delmas e Burbano (2011) citano proprio la prevalenza di questo tipo di *green claims* fuorvianti come uno dei motivi dell'erosione di fiducia nel mercato dei prodotti verdi. Si tratta di una comunicazione visivamente persuasiva ma sostanzialmente vuota, considerata uno dei “peccati” classici del greenwashing (il cosiddetto *sin of false labels*). Anche Lyon e Maxwell (2011) parlano di *selezione* o manipolazione delle informazioni divulgate: l'azienda può enfatizzare visivamente solo gli aspetti positivi (magari con infografiche accattivanti sui traguardi “green”) tacendo le esternalità negative. Marquis et al. (2016) in uno studio globale definiscono questa pratica come divulgazione selettiva (*selective disclosure*), notando che è particolarmente diffusa in contesti dove le imprese subiscono pressione a mostrarsi sostenibili, ad esempio per adeguarsi a norme sociali, ma preferiscono farlo mettendo in vetrina solo i dati convenienti (Koch & Denner, 2025). Il risultato è un quadro parziale e edulcorato della performance ambientale, che visivamente può trarre in inganno gli stakeholder.

- Comunicazione simbolica vs sostanziale: Walker e Wan (2012) distinguono le azioni di CSR simboliche da quelle sostanziali. Nel caso del greenwashing, molte aziende mettono in atto iniziative marginali (ad esempio piantare alberi in occasioni pubbliche, sponsorizzare eventi “verdi” o lanciare una linea eco di un prodotto) e le pubblicizzano ampiamente, mentre il core business rimane poco sostenibile. Si tratta di operazioni di facciata, spesso accompagnate da un forte impatto visivo/comunicativo, che non corrispondono a un cambiamento significativo nei processi aziendali. La letteratura le classifica come azioni simboliche: servono principalmente a *mostrare* un impegno (spesso attraverso immagini e storytelling accattivanti), ma rappresentano un greenwashing se non supportate da cambiamenti sostanziali. Walker & Wan (2012) evidenziano proprio che presentare impegni ambientali simbolici non accompagnati da performance concrete contribuisce al “non seguito delle promesse” tipico del greenwashing. Un esempio è un'azienda petrolifera che diffonde pubblicità

piene di messaggi sulla tutela della biodiversità o su piccoli progetti ecologici, mentre continua il core business inquinante come prima: la comunicazione, per quanto esteticamente “verde”, risulta ipocrita e ingannevole.

- Tipologie di inganni verdi (*green lies*): Recenti studi hanno cercato di sistematizzare le varie forme di greenwashing. Gatti, Pizzetti e Seele (2021) propongono una tassonomia di quattro tipi di inganno utilizzati dalle aziende nelle comunicazioni ambientali: (a) *Falsification* -la falsificazione completa di dati o realtà (ad es. dichiarare emissioni zero quando non è vero); (b) *Deceptive manipulation* -la manipolazione ingannevole di pratiche o parametri per far apparire “green” ciò che non lo è (es. alterare test o certificazioni, caso emblematico: il *Dieseldgate* di Volkswagen, in cui dispositivi manipolativi permettevano emissioni inferiori in prova rispetto all’uso reale); (c) *Information selection*- la selezione strategica delle informazioni comunicate, omettendo volutamente gli aspetti negativi e divulgando solo quelli positivi (un greenwashing “passivo” ma insidioso, perché il messaggio è vero ma incompleto); (d) *Attention diversion*- la diversione d’attenzione, ossia il mettere sotto i riflettori iniziative ambientalmente positive secondarie per distogliere lo sguardo dai principali impatti ambientali negativi dell’azienda. Ad esempio, un’azienda può lanciare una campagna filantropica per la riforestazione (ampiamente pubblicizzata) mentre simultaneamente le sue attività principali causano deforestazione altrove. I risultati empirici di Gatti et al. confermano che questi inganni non sono percepiti tutti allo stesso modo: gli stakeholder tendono a penalizzare maggiormente le forme attive e intenzionali (come la falsificazione e la manipolazione) rispetto a quelle passive (selezione e diversione). Ciò suggerisce che, sebbene tutte queste siano manifestazioni di greenwashing, alcune (le più esplicitamente mendaci) siano considerate più gravi di altre dalle audience. In ogni caso, queste tipologie mostrano la varietà di *maschere verdi* che un’azienda può “indossare” comunicativamente: dal mentire spudoratamente, all’ingannare con mezze verità o con artifici visivi.

1.7 Conclusioni e gap della letteratura

La letteratura sulla Corporate Social Responsibility (CSR) ha compiuto importanti progressi nel riconoscere il ruolo strategico della comunicazione nella costruzione della legittimità aziendale. In particolare, è emersa una crescente attenzione verso la dimensione visiva della comunicazione CSR, riconosciuta come leva influente nella percezione di autenticità e credibilità da parte degli stakeholder. Tuttavia, questa evoluzione teorica non si è tradotta in una corrispondente maturità applicativa.

Il principale gap di ricerca individuato riguarda l'assenza di un modello integrato che guidi le aziende nella progettazione di una comunicazione visiva della CSR autentica, credibile e partecipativa. Sebbene la teoria evidenzi l'importanza del coinvolgimento simmetrico degli stakeholder e la necessità di prevenire il rischio di greenwashing, mancano strumenti concreti per tradurre questi principi nella pratica, in particolare nel contesto del visual design. Le imprese tendono ancora a comunicare in modo unidirezionale e simbolico, lasciando gli stakeholder in una posizione passiva e contribuendo, talvolta, a un disallineamento tra narrazione e azione.

Pertanto, la letteratura evidenzia la necessità di sviluppare un framework operativo che unisca visual storytelling, stakeholder engagement e coerenza comunicativa, al fine di progettare messaggi CSR visivi in grado di riflettere realmente i valori e le pratiche aziendali. Questo approccio integrato rappresenterebbe una risposta concreta alla domanda di autenticità e trasparenza proveniente dagli stakeholder, contribuendo a rafforzare la fiducia e a prevenire il rischio di comunicazioni fuorvianti.

2. Metodologia

Il presente capitolo illustra il disegno metodologico adottato per indagare le pratiche di comunicazione aziendale sostenibile e per sviluppare un framework capace di garantire coerenza con i principi di Corporate Social Responsibility (CSR) ed Environmental, Social and Governance (ESG). Considerata la complessità del fenomeno e la sua natura dinamica e multidimensionale, si è ritenuto opportuno adottare un approccio qualitativo di tipo esplorativo, idoneo a cogliere in profondità le logiche, i significati e le strategie sottese alle scelte comunicative delle imprese. Questo approccio ha permesso di indagare in profondità le rappresentazioni visive e testuali utilizzate da aziende di diversi settori (*beauty*, *fashion*, *automotive* e *telecomunicazioni*), analizzandole attraverso una prospettiva multimodale e integrandole con le percezioni di professionisti del settore.

2.1 Setting- Casi studio

La presente indagine qualitativa è stata condotta su un campione di quattro settori distinti -*beauty*, *fashion*, *automotive* e *telecomunicazioni* -selezionati per la loro rilevanza strategica nel dibattito contemporaneo sulla comunicazione aziendale sostenibile e per la loro eterogeneità, utile a dimostrare la centralità e la trasversalità del problema analizzato: sviluppare pratiche comunicative efficaci e coerenti con i principi di CSR ed ESG, riducendo il rischio di greenwashing (Lyon & Montgomery, 2015; Vollero & Siano, 2024).

Questa diversificazione settoriale ha permesso di osservare come le aziende, operanti in contesti e mercati molto differenti, interpretino e comunichino i propri impegni di sostenibilità, inclusione e responsabilità sociale, e di evidenziare le specificità e le criticità proprie di ciascun ambito, fornendo così un quadro comparativo ricco e sfaccettato.

Il settore *beauty* è stato incluso poiché caratterizzato da un'attenzione crescente verso la trasparenza nella provenienza degli ingredienti, la tracciabilità delle materie prime e l'uso di componenti di origine naturale, aspetti sempre più determinanti per conquistare la fiducia del consumatore moderno. Le aziende di questo comparto, oltre a dover

garantire la qualità e la sicurezza dei propri prodotti, si trovano oggi a comunicare valori legati alla sostenibilità ambientale e alla responsabilità sociale. Le strategie comunicative più efficaci in questo ambito non si limitano a promuovere la performance del prodotto, ma si focalizzano su messaggi inclusivi, di valorizzazione della bellezza personale, intesa come un concetto olistico che integra aspetti estetici, identitari ed emotivi, e di promozione della consapevolezza individuale. Brand come *Dove* (Etcoff et al., 2004) hanno segnato un cambio di paradigma, abbandonando modelli irrealistici di bellezza a favore di una rappresentazione autentica e diversificata, influenzando l'intero settore e aprendo la strada a una comunicazione più empatica e credibile.

Il settore fashion è stato scelto per l'urgenza e la rilevanza del tema della trasparenza lungo tutta la filiera, dalla provenienza delle materie prime alle condizioni di lavoro, fino alla scelta dei materiali per il packaging. La moda è un ambito in cui le scelte di comunicazione non solo informano il consumatore, ma possono orientarne attivamente i comportamenti di acquisto e, più in generale, lo stile di vita. L'impatto di brand come *Patagonia* (Joy et al., 2012) dimostra come un'azienda possa utilizzare in modo strategico la narrazione di sostenibilità e attivismo ambientale per creare un legame profondo con la propria community, educando il consumatore e stimolandolo verso un consumo più etico. In un settore dove le accuse di greenwashing sono frequenti, i casi virtuosi rappresentano modelli di riferimento fondamentali per comprendere il potere della comunicazione trasparente e coerente.

Il settore automotive presenta una sfida peculiare: un prodotto percepito come intrinsecamente poco sostenibile, come l'automobile, richiede un approccio comunicativo chiaro, credibile e supportato da dati concreti. Le aziende del comparto si trovano a dover dimostrare come le innovazioni tecnologiche, dall'elettrificazione alla riduzione delle emissioni, fino ai sistemi di guida assistita, possano contribuire a una mobilità più sicura, consapevole e meno impattante sull'ambiente. In questo scenario, scandali come il *Dieselsgate* hanno evidenziato quanto la mancanza di trasparenza possa compromettere la fiducia del pubblico, ma hanno anche rappresentato un punto di svolta: marchi come *Volkswagen* (Hotten, 2015) hanno intrapreso percorsi di ricostruzione reputazionale, ridefinendo la propria identità e orientandosi verso una comunicazione maggiormente improntata alla responsabilità e alla trasparenza.

Infine, il settore delle telecomunicazioni, spesso percepito come distante o “spersonalizzato” a causa della natura tecnica dei suoi servizi, è stato incluso per il ruolo capillare e pervasivo che le telecomunicazioni rivestono nella vita quotidiana. La scelta di analizzarlo risponde all’esigenza di comprendere come le aziende si impegnino a comunicare con chiarezza e a promuovere valori di inclusione ed educazione digitale, in un contesto in cui la connettività è ormai un bene primario (Warschauer, 2003; van Dijk, 2020). In un mercato fortemente competitivo, la differenza la fanno quei brand che dimostrano un reale interesse per il benessere delle persone, investendo in iniziative di alfabetizzazione digitale, accessibilità e riduzione del divario tecnologico.

Questa eterogeneità di contesti permette di esplorare le modalità con cui i principi di responsabilità sociale e sostenibilità vengono tradotti in linguaggi, narrazioni e strategie visive differenti, fornendo un quadro ampio e comparativo utile alla costruzione del framework finale.

2.2 Raccolta dati

Questo paragrafo orienta la lettura delle sezioni successive, offrendo una sintesi di fonti, campione e garanzie etiche del disegno. La ricerca combina interviste semi-strutturate (Kvale & Brinkmann, 2015) e analisi qualitativa multimodale di materiali testuali, visivi e audiovisivi (Kress & van Leeuwen, 2006; Rose, 2016; Pink, 2020), all’interno di un’impostazione grounded e iterativa che integra codifica aperta/assiale/selettiva e triangolazione tra percezioni dei professionisti e comunicazione pubblica (Denzin, 1978; Patton, 2015; Flick, 2018). Sono state realizzate 14 interviste a professionisti di 13 aziende operanti in quattro settori (beauty, fashion, automotive, telecomunicazioni), con l’obiettivo di mappare pratiche e linguaggi della sostenibilità e ridurre il rischio di greenwashing (Lyon & Montgomery, 2015; Vollero & Siano, 2024).

L’accesso al campo si è sviluppato attraverso un processo progressivo che ha previsto sia il contatto diretto con i professionisti aziendali, sia la raccolta di materiali multimediali e documentali resi disponibili dalle aziende stesse attraverso i propri canali ufficiali. Le interviste semi-strutturate, usate per triangolare l’analisi, sono state svolte sia in presenza sia da remoto; è stato raccolto il consenso informato e i dati sono stati anonimizzati nel rispetto del GDPR (European Union, 2016; ICC/ESOMAR, 2016).

Inoltre, per evitare associazioni dirette tra le dichiarazioni individuali e i singoli brand, le testimonianze sono state trattate in forma aggregata e utilizzate come supporto interpretativo all'interno del quadro teorico più ampio

Le interviste svolte in forma dialogica diretta hanno avuto una durata variabile tra i 40 e i 60 minuti.

Mentre in pochi casi, per ragioni di disponibilità, gli interlocutori hanno risposto in forma scritta a un formulario aperto. Questa pluralità di modalità ha permesso di conciliare la necessità di raccogliere dati articolati con la flessibilità richiesta dal contesto di ricerca (Kvale & Brinkmann, 2009).

Il corpus empirico comprende, inoltre, 162 immagini e 47 video tratti da canali ufficiali.

Un'attenzione particolare è stata rivolta all'uso delle fonti multimediali: pur essendo di dominio pubblico, esse sono state impiegate esclusivamente a fini di ricerca, senza alterazioni che potessero modificarne il significato originario o distorcerne il contenuto. Questo approccio garantisce il rispetto dell'integrità delle fonti e risponde a criteri di rigore metodologico e fedeltà interpretativa (Silverman, 2013).

2.2.1 Metodi e strumenti di raccolta

La raccolta dei dati è stata realizzata attraverso un disegno metodologico multi-modale, integrando interviste semi strutturate e analisi qualitativa multimodale di materiali visivi e testuali, con l'obiettivo di ottenere una comprensione approfondita e contestualizzata delle strategie comunicative legate alla sostenibilità, all'inclusione e alla responsabilità sociale nei quattro settori analizzati (beauty, fashion, automotive e telecomunicazioni). Tale approccio si colloca nel paradigma interpretativista, privilegiando la ricostruzione dei significati attribuiti dai soggetti e dalle organizzazioni ai propri messaggi e pratiche, secondo un processo induttivo coerente con i principi della Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1990), che consente la generazione di categorie analitiche e modelli teorici a partire dai dati empirici, in un processo iterativo di codifica aperta, assiale e selettiva. Sono state condotte 14 interviste semi strutturate (Jamshed, 2014) con professionisti di 13 aziende, utilizzando una traccia di circa 10 domande aperte comuni a tutti i settori e 3 specifiche per ciascun ambito, modulabili in base al flusso della conversazione secondo le raccomandazioni di Patton (2002). Le interviste si sono svolte in modalità

mista: via videoconferenza o telefono per motivi logistici, e in presenza presso sedi aziendali o uffici di rappresentanza quando possibile. Gli incontri fisici si sono rivelati particolarmente preziosi per cogliere segnali paratestuali e non verbali (gestualità, tono, disposizione degli spazi) che hanno arricchito la comprensione dell'allineamento tra identità dichiarata e percepita (Kvale & Brinkmann, 2009). Parallelamente, è stata svolta un'analisi qualitativa multimodale (Kress & van Leeuwen, 2001) su un ampio corpus di materiali provenienti da fonti aziendali ufficiali. La raccolta è partita dai siti web istituzionali, con l'obiettivo di identificare le campagne pubblicitarie più significative e i messaggi maggiormente rappresentativi della mission aziendale. A questa fase è seguita un'analisi dei canali social e degli spot televisivi o digitali, che ha permesso di integrare le dimensioni visive e testuali della comunicazione. Per ogni azienda sono stati selezionati e scaricati immagini, frame e video; in alcuni casi, sono stati realizzati collage tematici raggruppando più immagini provenienti dallo stesso post, sezione di sito o sequenza di spot, così da preservare la coerenza del contesto comunicativo. Il corpus finale comprende 162 immagini e 47 video, selezionati sia dalle aziende intervistate sia da altre realtà considerate best practice nel settore per efficacia comunicativa e impatto mediatico.

In sintesi, la strategia di raccolta dati ha combinato fonti primarie (interviste) e fonti secondarie (materiali ufficiali e pubblici), integrate in un'analisi teoricamente fondata e metodologicamente rigorosa. Questa combinazione ha permesso di costruire una base empirica solida per la definizione del framework di comunicazione efficace e responsabile proposto dalla presente ricerca.

2.2.2. Campione e criteri di selezione

Per garantire solidità e rilevanza, è stato definito un campione intenzionale e diversificato per la raccolta dei dati, che ha costituito il corpus per l'analisi. La selezione ha seguito criteri teorici e pratici, con l'obiettivo di includere realtà appartenenti a settori differenti e accomunate da un ruolo significativo nel dibattito sulla comunicazione sostenibile. Il campione della presente ricerca è costituito da tredici aziende, distribuite in quattro settori strategici, *beauty, fashion, automotive e telecomunicazioni*, selezionate attraverso un processo a più fasi che ha combinato analisi della letteratura (Carroll, 1999), rilevazione di casi di rilievo mediatico (Cho et al., 2015) e segnalazioni provenienti dai professionisti intervistati. La scelta si è basata

su criteri di riconoscibilità del brand, comportamenti comunicativi virtuosi in linea con i principi di *Corporate Social Responsibility* (CSR) (Matten & Moon, 2008) e *Environmental, Social and Governance* (ESG) (Eccles et al., 2014), nonché sulla presenza di iniziative concrete volte a promuovere trasparenza, inclusione e sostenibilità. L'obiettivo primario è stato costruire un campione eterogeneo non soltanto per settore di appartenenza, ma anche per dimensioni aziendali, posizionamento di mercato e approccio strategico, così da consentire una lettura comparativa che evidenziasse sia le convergenze che le peculiarità settoriali nella comunicazione sostenibile.

Nel settore beauty, la selezione ha incluso due start-up emergenti- Luabody (2022) e Skean (2021) - affiancate da due leader globali, Dove e L'Oréal. Le prime due realtà sono state inserite per indagare la capacità delle piccole imprese di costruire *community* fidelizzate attraverso messaggi coerenti e inclusivi, capaci di generare senso di appartenenza e di promuovere uno stile di vita in linea con i valori aziendali. Luabody unisce *inclusione* e *autenticità* con un linguaggio ironico, rafforzando il legame emotivo con i consumatori; Skean focalizza la propria narrazione sull'*origine e tracciabilità degli ingredienti*, con un'attenzione particolare all'impatto ambientale. Dove, pioniere della *body positivity* e della promozione di un ideale di bellezza autentico, costituisce un esempio di coerenza narrativa che ha influenzato profondamente il settore. L'Oréal, pur avendo affrontato controversie relative alla comunicazione ambientale, ha saputo riorientare il proprio storytelling verso *empowerment femminile* e *trasparenza*, rafforzando la credibilità attraverso campagne e iniziative globali.

Il settore fashion è stato rappresentato da un insieme eterogeneo che comprende il *fast fashion* (H&M), una start-up sostenibile italiana (Rifò Lab), un marchio di lusso (Ferragamo) e un leader riconosciuto della sostenibilità globale (Patagonia). H&M, pur essendo stato oggetto di critiche per episodi di *greenwashing*, ha compiuto progressi significativi nella *trasparenza di filiera* e nella pubblicazione di report ESG dettagliati. Rifò Lab rappresenta un modello di *coinvolgimento creativo e responsabilizzazione del consumatore* attraverso il racconto diretto e trasparente del processo produttivo. Ferragamo incarna un approccio di *lusso sostenibile*, in cui la qualità artigianale e l'heritage del marchio si combinano con pratiche di *tutela ambientale* e di *valorizzazione culturale* del territorio, in particolare fiorentino. Patagonia costituisce un

caso emblematico di *attivismo ambientale*, in cui la vendita del prodotto è subordinata alla missione di mobilitare la comunità verso la salvaguardia del pianeta, con un linguaggio comunicativo orientato alla *call to action*.

Il settore automotive, apparentemente distante dalla sostenibilità per la natura stessa del prodotto, è stato incluso per analizzare il modo in cui le innovazioni tecnologiche e la transizione ecologica abbiano modificato le strategie di comunicazione. Il campione comprende Volkswagen, Fiat, Alfa Romeo e Audi. Volkswagen, dopo la crisi reputazionale del Dieselgate, ha intrapreso una comunicazione improntata alla *trasparenza* e all'*innovazione tecnologica*, con un' enfasi particolare sulla mobilità elettrica e digitale. Fiat adotta uno stile comunicativo *pop e ironico*, ponendo il consumatore al centro di un racconto che unisce tematiche ambientali e situazioni quotidiane, favorendo identificazione e memorabilità. Alfa Romeo e Audi puntano sulla *mobilità elettrica* e sull'*innovazione responsabile*, combinando prestazioni e sostenibilità in un posizionamento orientato a un pubblico sensibile sia alla performance che all'impatto ambientale.

Per il settore delle telecomunicazioni, scelto per la sua rilevanza capillare nella vita quotidiana e per l'opportunità di osservare modalità di comunicazione in un contesto percepito come “personalizzato”, sono state selezionate Iliad, Wind Tre e Vodafone. Iliad si distingue per creatività e *inclusione digitale*, con progetti mirati a valorizzare giovani talenti, come il programma Iliad College, Wind Tre orienta le proprie iniziative verso l'*educazione digitale* delle nuove generazioni, promuovendo un utilizzo consapevole delle tecnologie e proteggendo le fasce più vulnerabili. Vodafone, leader nella comunicazione ad alto impatto sociale, integra nei propri messaggi temi di *coesione sociale*, *protezione ambientale* e *sport*, incarnando la propria missione di “connettere” non solo persone, ma anche comunità, progetti e territori.

La composizione di questo campione, così concepita, consente di mappare in modo sistematico le *tematiche prevalenti*, dalla body positivity alla trasparenza di filiera, dall'attivismo ambientale all'inclusione digitale, e di analizzarne le declinazioni multimodali. Tale approccio garantisce una base empirica solida per individuare modelli di comunicazione sostenibile adattabili a differenti settori e contesti competitivi.

2.3 Analisi dei dati

L'analisi dei materiali visivi è stata condotta applicando strumenti derivati dalla semiotica strutturalista, in particolare il modello dei livelli di significazione di Floch (2000) e il quadro attanziale di Greimas (1983), già impiegati con successo in studi analoghi sulla comunicazione aziendale. Questi strumenti hanno permesso di individuare la relazione tra elementi formali, valori narrativi e significati impliciti, offrendo così una lettura stratificata delle strategie comunicative. I risultati dell'analisi sono stati confrontati con le evidenze emerse dalle interviste secondo un approccio di triangolazione metodologica (Denzin, 1978; Patton, 1999), allo scopo di corroborare e arricchire le interpretazioni, distinguendo tra elementi dichiarati e riscontrati ed evidenziando eventuali discrepanze indicative di possibili incoerenze comunicative. Per accrescere la credibilità e la trasparenza del processo, il 25% del materiale è stato sottoposto a doppia codifica indipendente (*inter-coder reliability*)¹.

Parallelamente, l'analisi multimodale è stata condotta su fonti secondarie pubblicamente accessibili, come siti web, report ufficiali, social media e spot pubblicitari.

L'integrazione tra dati primari e secondari ha permesso di triangolare i risultati, aumentando la robustezza e la credibilità delle interpretazioni (Flick, 2018).

Nel lavoro di analisi delle 162 immagini e 47 video CSR è stato adottato un approccio qualitativo induttivo di tipo grounded theory (Glaser & Strauss, 1967). Inizialmente i materiali sono stati ordinati per settore (Beauty, Fashion, Automotive, Telecomunicazioni), ma l'iterazione continua del coding (Corbin & Strauss, 1990) ha evidenziato temi ricorrenti indipendenti dall'appartenenza settoriale. Attraverso sessioni di open coding e confronto costante, si sono formati cluster tematici emergenti che raggruppano i contenuti sulla base di significati condivisi. Le categorie iniziali (otto temi proposti a partire dalla letteratura CSR e dall'osservazione preliminare) sono state rivalutate, accorpando i temi sovrapposti e scartando quelli ridondanti fino a stabilire cinque macro-temi finali focali nella comunicazione CSR aziendale: 1) origine, tracciabilità e impatto delle risorse (ambientale e culturale); 2) inclusione e pari opportunità; 3) impatto sociale e comunitario; 4) relazione brand–consumatore e

¹ La triangolazione comprende il contributo del supervisor attraverso una codifica aggiuntiva in fase di lettura dei risultati.

coinvolgimento attivo; 5) innovazione responsabile. Per ciascun tema è stato redatto un codebook operativo contenente definizioni e indicatori visivi/testuali di codifica, in modo da guidare la codifica dei dati in modo sistematico e replicabile (Miles & Huberman, 1994). Questo strumento, sviluppato iterativamente, ha garantito coerenza fra i codificatori e ha trasformato l'analisi da descrittiva a comparativa secondo i criteri della ricerca qualitativa.

Completato il coding, si è proceduto a una clusterizzazione vera e propria: i contenuti omogenei per tema sono stati raggruppati seguendo logiche analoghe a quelle suggerite in letteratura. In particolare, come evidenziano Henry et al. (2015), la cluster analysis può essere applicata ai dati qualitativi codificati per mettere in luce profili di contenuto simili, integrando così vantaggi qualitativi e quantitativi nell'analisi. Parallelamente, l'analisi si è avvalsa di una prospettiva multimodale (immagini, testo e altri segni) per interpretare la comunicazione CSR a tutto tondo (Kress & van Leeuwen, 2006). Tale approccio permette di esaminare come gli elementi visivi e testuali si combinino nel messaggio del brand, seguendo suggerimenti della teoria della social-semiotica (Christensen et al., 2013) e recenti studi di CSR multimodale (Schoeneborn & Trittin, 2013). La riorganizzazione tematica ha consentito di andare oltre i confini settoriali: la stessa lente di analisi è stata applicata trasversalmente, mettendo in comparazione il peso dei temi nei diversi brand. In questo modo si ottiene una lettura cross-settore (trasversale) del dataset, evidenziando, ad esempio, se un tema come "impatto sociale" sia proporzionalmente più ricorrente nei video delle compagnie di telecomunicazione rispetto a quelli del comparto Beauty.

Le fasi principali dell'analisi sono state le seguenti:

Familiarizzazione con i dati: si è iniziato con una lettura approfondita delle trascrizioni dei video e delle interviste, annotando impressioni generali e parole chiave ricorrenti. In questa fase preliminare sono stati individuati concetti emergenti ("spunti" di codici) mantenendo una prospettiva aperta e sensibile alle sfumature dei contenuti. Il processo ha permesso di comprendere la terminologia utilizzata dai partecipanti e il contesto comunicativo, senza applicare subito uno schema rigido di codifica.

Codifica iniziale aperta: successivamente, tutto il materiale testuale e descrittivo è stato segmentato in unità di significato e codificato in modo aperto. Ad ogni frammento

(frasi, affermazioni dei testimonial, didascalie di immagini) è stato assegnato uno o più codici descrittivi, spesso formulati con le stesse parole degli autori per catturarne il significato immediato. I codici iniziali hanno riflettuto i temi espliciti emergenti – ad esempio “innovazione responsabile”, “coinvolgimento comunitario”, “valori green” – e sono stati generati in modo estensivo, affinché emergessero liberamente dai dati senza predefinire uno schema restrittivo.

La codifica è stata condotta in modo iterativo: in alcuni casi, parti di testo sono state codificate più volte a distanza di giorni per verificarne la coerenza e riorganizzate alla luce delle riflessioni successive.

Analisi multimodale visivo-verbale: parallelamente, le immagini e i video sono stati esaminati con strumenti della semiotica sociale (Kress & van Leeuwen 2006; Machin 2013). In linea con il paradigma della multimodalità, si è dato rilievo a come gli elementi visivi e verbali si combinino nel costruire significati.

Seguendo Kress e van Leeuwen (2006), è stata decodificata la “grammatica” visuale dei materiali (colore, composizione, pose, metafore visive) allo scopo di leggere il messaggio complessivo. In particolare, si è attenzionato come il linguaggio delle immagini supporti e arricchisca i temi testuali (ad es. icone, schemi narrativi per immagini, uso di metafore ambientali), come suggerito da Machin (2013) nel sottolineare che ogni “testo” comunica significati attraverso lingua e caratteristiche visuali.

Tale analisi ha permesso di evidenziare pattern ricorrenti nell’uso di metafore visive (ad es. natura o tecnologia come sfondo narrativo) e di cogliere il grado di integrazione tra parola e immagine nella strategia comunicativa di ciascun brand.

Analisi retorica e narrativa: i materiali selezionati sono stati inoltre sottoposti a un’analisi critica che considerasse le tecniche persuasive e le strutture narrative implicite. In ottica di rhetorical criticism, ogni elemento (visuale o verbale) è stato esaminato come “atto simbolico” con valenza persuasiva. In particolare, si è adottata la prospettiva della visual rhetoric (Foss, 2005) per studiare come immagini e grafiche vengono impiegate per persuadere e veicolare valori di sostenibilità.

Contemporaneamente, si è fatto ricorso agli strumenti della semiosi narrativa, come il

modello attanziale di Greimas (1970), per identificare le sequenze di senso e i ruoli che i brand assumono nelle narrazioni (destinante, destinatario, opponente, aiutante ecc.), esaminando il “racconto” complessivo sotteso alle campagne e alle interviste. Questa doppia analisi retorico-narrativa ha consentito di cogliere come si costruiscano argomentazioni persuasive (ad es. appello all’ethos istituzionale, pathos emozionale, logos dei dati ambientali) e quali storie di sostenibilità vengono esplicitamente o implicitamente rappresentate.

Identificazione dei temi e sviluppo del codebook: completata la codifica aperta, i codici raccolti sono stati confrontati tra loro per individuare pattern ricorrenti e raggrupparli in temi emergenti di secondo livello. Attraverso operazioni di accorpamento e affinamento concettuale, i codici affini sono stati aggregati in un numero finale di cinque macro-temi (definiti nell’ambito del codebook). Il codebook, costruito in modo iterativo e documentato con definizioni operative e indicatori visivi/testuali per ciascun tema, ha guidato la codifica sistematica del resto del materiale (coerenza e replicabilità tra codificatori). I cinque temi finali riflettono le aree chiave emerse (ad es. “impatto sociale”, “innovazione sostenibile”, “impegno comunitario” ecc.), così da tradurre i pattern qualitativi in categorie interpretative stabili. Durante questa fase, si è mantenuta apertura verso dati inattesi, ma si è anche perseguito un bilanciamento tra rigore nella definizione dei temi (Braun & Clarke 2006) e flessibilità per inglobare nuove intuizioni.

Analisi tematica per cluster: una volta definiti i temi, i contenuti omogenei per ciascun tema sono stati analizzati insieme e raggruppati per cluster. Questo passaggio ha seguito un approccio trasversale: i dati multimodali di ciascun brand (e settori) sono stati comparati per verificare come i temi si distribuiscano e combinino nei diversi contesti settoriali e tra i 15 casi aziendali. Come suggerito in letteratura, l’analisi di cluster può essere applicata anche a dati qualitativi codificati per evidenziare profili tematici simili. Ciò ha permesso di identificare affinità e differenze nella presenza e nel peso dei temi nei vari comparti (ad esempio confrontando quanto “inclusione” o “green innovation” emergano nei video del beauty vs. automotive). In questa fase si è potenziato l’approccio induttivo con elementi comparativi, costruendo uno sguardo cross-settore che incrocia la natura qualitativa dei dati con una sintesi quantificabile delle occorrenze per cluster.

Triangolazione con interviste: infine, i risultati emersi dall'analisi multimodale e tematica sono stati incrociati con i contenuti delle interviste semistrutturate. Le narrazioni e percezioni raccolte dai professionisti hanno funzionato da triangolazione (Denzin, 1978) interna ai dati qualitativi: da un lato hanno validato l'interpretazione dei materiali pubblici, confermando (o talvolta smentendo) il quadro emerso; dall'altro hanno fornito spunti aggiuntivi e contesto per capire le scelte comunicative. Questo approccio di triangolazione metodologica – conforme al principio di ricerca qualitativa secondo cui utilizzare più fonti rafforza la credibilità dei risultati – ha consentito di far convergere prospettive interne (interviste) ed esterne (osservazione delle campagne) verso un'interpretazione coerente. Nella pratica, quando le interviste confermavano i temi visualizzati negli spot o post social, si otteneva conferma di un allineamento “pratica-valore”; viceversa, eventuali discrepanze hanno messo in luce contraddizioni o limiti percepiti nella comunicazione.

In sintesi, l'analisi dei dati è stata effettuata seguendo un processo rigoroso e stratificato, che ha integrato strumenti di analisi qualitativa classica (codifica tematica e grounded theory) con metodi della semiotica visiva e della critica retorica. L'impiego congiunto di prospettive testuali, visive e narrative assicura un'interpretazione a tutto tondo delle strategie comunicative sostenibili ed etiche dei brand. Queste procedure hanno posto le basi per il capitolo successivo dedicato ai risultati, fornendo un framework interpretativo robusto che verrà ulteriormente raffinato alla luce dei dati empirici raccolti.

3. Risultati

Questo capitolo presenta i risultati dell'analisi comparativa, mostrando come le cinque tematiche si distribuiscono nei quattro settori. Vengono esaminate la coerenza tra testo, visual e valori aziendali e le incoerenze associate al rischio di *greenwashing*, con esempi anonimizzati. La triangolazione con le interviste corrobora o mette in discussione le evidenze e conduce alla proposta di un framework interpretativo che collega (in)coerenze a possibili esiti reputazionali; tutte le evidenze sono presentate in forma aggregata e nel rispetto dell'anonimato.

3.1 Profilo del corpus

Il corpus analizzato è stato costruito con l'obiettivo di rappresentare una varietà di settori e di formati comunicativi, così da restituire un quadro comparativo delle pratiche di sostenibilità. Esso comprende 15 aziende (4 beauty, 4 fashion, 4 automotive, 3 telecomunicazioni) e 14 interviste (13 aziende intervistate; in un caso due intervistati), oltre a 162 immagini e 47 video CSR analizzati con approccio di grounded theory, organizzati in 5 macro-temi ricorrenti: *Origine e tracciabilità delle risorse-tutela ambientale e valorizzazione del patrimonio*, *Inclusione e pari opportunità*, *Impatto sociale e comunitario*, *Relazione brand-consumatore e coinvolgimento attivo*, *Innovazione responsabile*. I risultati sono dunque presentati in base a una doppia articolazione: per tema × settore, in modo da evidenziare sia le priorità comunicative di ciascun comparto sia le convergenze o divergenze tra settori.

3.2 Distribuzione delle tematiche per settore

L'analisi quantitativa delle occorrenze consente di mettere a confronto l'incidenza relativa dei temi all'interno dei quattro settori considerati. Le percentuali sono state normalizzate per tema (la somma sui settori è ≈ 100 per ciascun tema) e sono riportate nell'istogramma a fine paragrafo (Grafico 3.1).

Nel complesso emergono alcune linee di tendenza significative:

- Origine e tracciabilità ricorre soprattutto nel fashion (42%), seguito da beauty (21%) e telecomunicazioni (21%), mentre risulta più marginale nell'automotive (15%). Nel fashion il tema assume particolare rilievo a causa delle pressioni

legate alle filiere globali, spesso caratterizzate da complessità produttive e da rischi connessi alle condizioni di lavoro e all'approvvigionamento delle materie prime. La trasparenza diventa dunque una risposta a richieste di accountability provenienti da consumatori, media e regolatori. Nel beauty la tracciabilità è legata soprattutto all'origine naturale o certificata degli ingredienti e all'attenzione alle certificazioni ambientali e di qualità. Nelle telecomunicazioni il discorso emerge in relazione alla componentistica e agli appalti, ambiti in cui sono frequenti sollecitazioni a maggiore chiarezza su catene di fornitura e materiali. Nell'automotive, invece, l'attenzione al tema rimane più marginale: le aziende tendono a spostare la narrazione verso l'innovazione tecnologica e l'uso di nuovi materiali, piuttosto che sulla tracciabilità della filiera.

- Inclusione e pari opportunità è un tema fortemente presidiato dal beauty (50%), seguito da fashion (31%) e telecomunicazioni (15%), mentre appare residuale nell'automotive (4%). Nel beauty la centralità di questo ambito si spiega con la crescente attenzione alla rappresentazione dei consumatori attraverso campagne inclusive (ad esempio shade range ampie, messaggi di *body positivity* e valorizzazione della diversità). Anche nel fashion l'inclusione è diventata un elemento chiave, soprattutto nelle scelte di casting e nella narrazione della diversità culturale e identitaria, seppur con minore intensità rispetto al beauty. Le telecomunicazioni affrontano il tema soprattutto in termini di accessibilità ai servizi, cercando di rappresentarsi come attori capaci di ridurre barriere digitali e sociali. Nell'automotive, al contrario, l'inclusione è meno valorizzata: quando compare, si concentra prevalentemente su progetti legati alla forza lavoro o alla promozione delle discipline STEM, con un impatto comunicativo più circoscritto.
- Impatto sociale e comunitario è trainato dalle telecomunicazioni (41%) e dal fashion (32%), con un peso minore nell'automotive (22%) e nel beauty (5%). Le telecomunicazioni si distinguono per iniziative di inclusione digitale, che vanno dalla formazione nelle scuole alle attività rivolte alle aree interne o marginali, fino a programmi per la sicurezza online. Nel fashion il tema viene declinato attraverso la valorizzazione di territori e artigianato, oltre che tramite partnership con ONG per progetti di empowerment sociale. L'automotive adotta un

approccio più pragmatico, con progetti focalizzati su sicurezza stradale o sostegno a comunità specifiche, mentre il beauty appare meno attivo su questo fronte, salvo alcune campagne legate a benessere e prevenzione. La distribuzione riflette dunque la diversa natura dei settori: le telecomunicazioni sono intrinsecamente connesse alla costruzione di comunità digitali, mentre il fashion ha un forte radicamento territoriale.

- Relazione brand- consumatore prevale nelle telecomunicazioni (30%) e nell'automotive (28%), seguite da fashion (25%) e infine dal beauty (16%). Il dato riflette la natura dei servizi offerti: telecomunicazioni e automotive gestiscono relazioni continuative con gli utenti (assistenza, aggiornamenti, manutenzione), che trovano ampio spazio nella comunicazione di sostenibilità. Nel fashion il tema si collega invece a pratiche emergenti come la riparazione e il *resell*, che puntano a instaurare una relazione più lunga e responsabile con il prodotto. Nel beauty, pur essendo meno frequente, la relazione si esprime soprattutto attraverso community online e programmi di loyalty, a testimonianza di un coinvolgimento che passa più dal marketing relazionale che da progetti strutturali.
- Innovazione responsabile si concentra in particolare nell'automotive (38%) e nel beauty (31%), seguiti dalle telecomunicazioni (23%) e dal fashion (8%). Nel caso dell'automotive, il peso elevato riflette il ruolo strategico dell'innovazione nella transizione verso l'elettrificazione, l'uso di nuovi materiali e l'introduzione di sistemi avanzati di sicurezza (ADAS), tutti temi che incarnano la trasformazione sostenibile del settore. Nel beauty l'innovazione responsabile si traduce in eco-formulazioni, packaging sostenibile e sistemi di refill, con un impatto diretto sulla percezione dei consumatori. Le telecomunicazioni concentrano i propri sforzi su reti più efficienti ed energie rinnovabili, cercando di dimostrare impegni concreti verso la riduzione dell'impronta ambientale. Nel fashion, invece, l'innovazione rimane presente ma con un ruolo meno narrativamente centrale: riguarda processi e materiali sostenibili, ma non diventa protagonista come in altri settori, probabilmente perché la legittimazione del settore è più legata a inclusione e tracciabilità che non alla tecnologia.

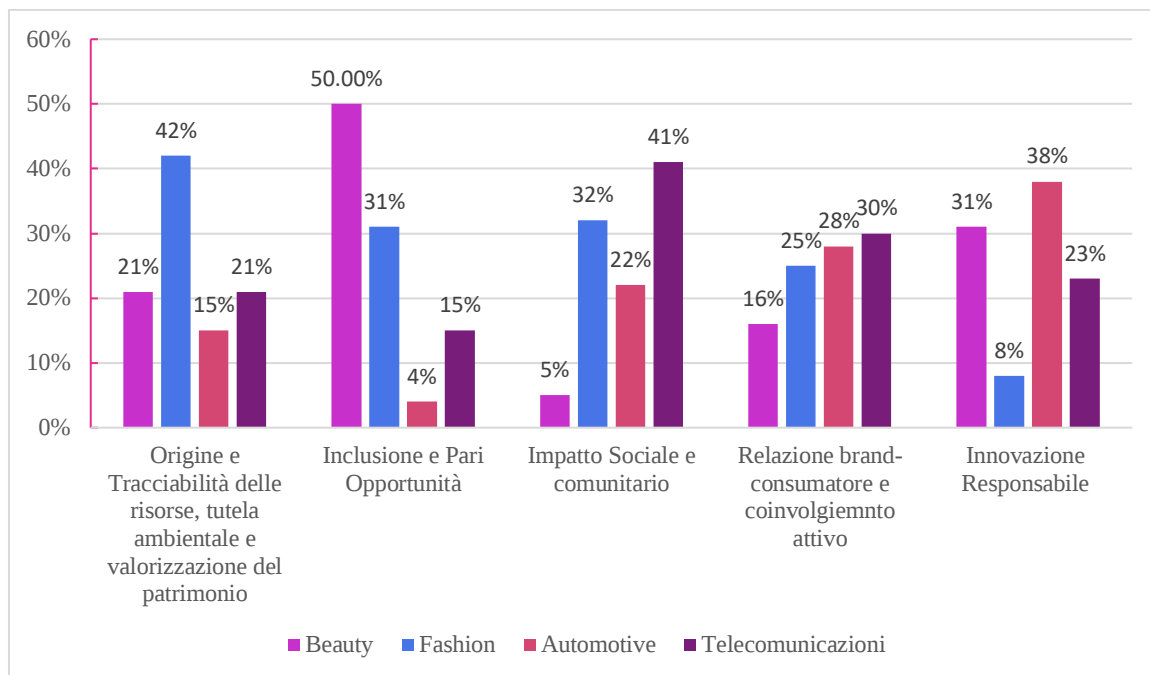


Grafico 3.1: Distribuzione percentuale delle tematiche CSR per settore

3.3 Coerenza tra copy, visual e valori dichiarati -metrica e lettura dei risultati

La coerenza tra testi, immagini e valori aziendali rappresenta un elemento decisivo per la credibilità della comunicazione di sostenibilità, poiché contribuisce a rafforzare la fiducia degli stakeholder e a contenere il rischio di *greenwashing*. Non basta, infatti, enunciare principi generali: la legittimazione passa attraverso la capacità di dimostrare che i messaggi veicolati sono sostenuti da contenuti visivi e da evidenze concrete, creando un nesso credibile tra dichiarazioni e pratiche.

Per verificare questa coerenza, il campione è stato organizzato per tematiche e ogni contenuto (immagine o video) è stato codificato attraverso il *codebook* specifico della relativa area di riferimento. L'analisi non si limita a descrivere le narrazioni aziendali, ma esprime in che misura esse riescano a mantenere una corrispondenza credibile fra i valori dichiarati, i claim comunicati e le prove offerte a supporto.

A tale scopo è stata definita una metrica articolata in tre dimensioni, ognuna valutata su una scala 0–2:

1. Coerenza copy-valori, che misura l'aderenza del claim ai valori, alle policy o ai commitment dichiarati dall'azienda;
2. Coerenza visual-claim, che valuta la capacità del contenuto visivo di rinforzare o chiarire il messaggio testuale;
3. Evidenze a supporto, che riguarda la presenza di KPI, target temporizzati, standard o certificazioni, nonché eventuali rimandi a report ufficiali.

La somma dei punteggi (range 0–6) consente di classificare ciascun contenuto in tre livelli di solidità comunicativa: alto (5–6), medio (3–4) e basso (0–2). Questo sistema rende possibile distinguere non solo i casi in cui la coerenza è pienamente raggiunta, ma anche quelli in cui emergono fragilità narrative o assenza di supporti fattuali.

I risultati sono sintetizzati in una matrice Tema × Settore (Tabella 3.1), che riporta per ciascuna cella la distribuzione percentuale dei contenuti nei tre livelli (Alto, Medio, Basso). Ciò consente di evidenziare sia le aree di maggiore robustezza comunicativa, sia le zone di rischio dove la mancanza di coerenza potrebbe compromettere la credibilità. Le celle con un numero ridotto di casi ($N < 5$) sono contrassegnate da un asterisco ed esaminate con maggiore cautela per evitare interpretazioni forzate.

Infine, a corredo della matrice, per ogni tematica viene presentato un esempio rappresentativo (anonimizzato), corredato dall'indicazione del settore di appartenenza e del livello di coerenza attribuito. Questo passaggio consente di tradurre la valutazione numerica in casi concreti, mostrando come i diversi settori declinino la sostenibilità e quali strategie risultino più o meno efficaci nel rafforzare la credibilità dei messaggi.

Tabella 3.1 Matrice tema x settore: distribuzione dei livelli di coerenza

Tema	Esempio (anonimizzato)	Settore	Livello di coerenza	Motivazione sintetica (punteggio 0–6)	Punti di forza	Criticità potenziali
1. Origine & tracciabilità	Etichetta “Environmental &	Beauty	Alto	Claim di trasparenza supportato da	Dati ambientali mostrati	Assenza di certificazioni terze parti,

Tema	Esempio (anonimizzato)	Settore	Livello di coerenza	Motivazione sintetica (punteggio 0–6)	Punti di forza	Criticità potenziali
	Social Impact” su smartphone con carbon/water footprint + pack prodotto (contenuto digitale aziendale)			visual coerente (UI dati) ed evidenze numeriche → $2+2+1=5$	direttamente sul prodotto/pack	baseline poco leggibile, icona “100%” ambigua
2. Inclusione & pari opportunità	Campagna “Real women. Real beauty.” con gruppo eterogeneo, tono empowerment (campagna adv)	Beauty	Medio	Rappresentazione inclusiva e coerenza copy-visual; mancano KPI o policy DEI esplicite; ambivalenza con claim “firming” → $2+2+0=4$	Diversità visibile e tono inclusivo	Rischio di <i>tokenismo</i> se non supportato da pratiche/indicatori
3. Impatto sociale & comunitario	“Act Now / Find a group” + foto documentarie di	Fashion	Alto	Invito non commerciale all’azione; piattaforma che abilita partecipazione	Attivazione concreta e coinvolgimento diretto	Mancanza di KPI puntuali o dettagli progettuali

Tema	Esempio (anonimizzato)	Settore	Livello di coerenza	Motivazione sintetica (punteggio 0–6)	Punti di forza	Criticità potenziali
	attivismo (piattaforma online)			reale; forte coerenza messaggio– visual → 2+2+2=6		
4. Relazione brand– consumatore	Instagram Stories con poll/quiz, survey materiali e card LCA esplicative (social media)	Fashion	Alto	Relazione bidirezionale (quiz/sondaggi) + education su LCA; coerenza copy–visual ed evidenze operative → 2+2+1=5	Engagement attivo e trasparenza informativa	Mancata esplicitazione delle fonti/metodologie LCA
5. Innovazione responsabile	City-car EV con viewer 360° e AR su landing (campagna digitale prodotto)	Automotive	Medio	Innovazione chiara (elettrico + UX immersiva), ma poche evidenze su impatti/roadmap → 2+1+0=3	Valorizzazione e dell'uso innovativo	Rischio di techno- ottimismo senza KPI, milestones e standard dichiarati

Nel settore fashion, i livelli di coerenza risultano prevalentemente alti sul tema *Origine e tracciabilità*, grazie al ricorso a riferimenti verificabili come KPI e standard riconosciuti. Al contrario, il tema *Innovazione responsabile* si caratterizza per una coerenza bassa, segnalando una narrazione che enfatizza processi e materiali innovativi senza un adeguato supporto di evidenze o metriche. Nel beauty, la coerenza appare

elevata soprattutto sul tema *Inclusione e pari opportunità*, sostenuta dall'allineamento tra i claim e le rappresentazioni visive, che danno concretezza ai messaggi di diversità e empowerment. Viceversa, il tema *Relazione brand–consumatore* mostra livelli di coerenza bassi, indicando una difficoltà del settore a rendere tangibile e verificabile il coinvolgimento del pubblico al di là delle pratiche di loyalty e community. Nel comparto automotive, la coerenza più alta si registra sul tema *Innovazione responsabile*, dove la comunicazione è spesso accompagnata da target chiari e standard tecnici esplicitati, rafforzando la credibilità del discorso sulla transizione tecnologica. In opposizione, *Inclusione e pari opportunità* resta il tema con i livelli di coerenza più bassi, limitandosi a riferimenti sporadici e privi di un sostegno organizzativo strutturato. Infine, nelle telecomunicazioni, i livelli più alti di coerenza emergono sul tema *Impatto sociale e comunitario*, grazie alla presenza di evidenze su programmi di inclusione digitale e di iniziative tangibili rivolte a scuole, aree interne e comunità vulnerabili. Viceversa, il tema *Origine e tracciabilità* mostra coerenza bassa, riflettendo la difficoltà del settore a tradurre in pratiche comunicative verificabili la complessità delle proprie filiere tecnologiche.

Tra le aree di solidità che emergono in modo trasversale si distinguono, da un lato, la trasparenza dei dati: i messaggi risultano particolarmente credibili quando integrano indicatori materiali (es. impronta di carbonio e di acqua, KPI di performance) direttamente nel punto di contatto con gli stakeholder, corredati da informazioni su metodologia, periodo di riferimento e unità di misura, e idealmente validati da strumenti come il Life Cycle Assessment (LCA) o da standard terzi. Dall'altro, una seconda area di forza riguarda l'attivazione civica concreta, ossia quelle comunicazioni che includono *call to action* non commerciali e mettono a disposizione strumenti effettivi di partecipazione (directory di iniziative, moduli di adesione, sistemi di *matching* con gruppi o associazioni), stabilendo un nesso chiaro tra finalità dichiarate, mezzi offerti e risultati attesi.

Accanto a queste aree di solidità, si evidenziano tuttavia alcune zone di rischio da presidiare con attenzione. In particolare, l'uso di etichette proprietarie o rating non contestualizzati (ad esempio scale A–E o marchi interni) può risultare poco credibile se privo di baseline settoriali, metodologia dichiarata o validazione terza, finendo per essere percepito come auto-valutazione (*self-assessment*). Un secondo rischio riguarda

l'inclusione solo iconica, ossia la rappresentazione visiva della diversità o l'uso di claim valoriali non accompagnati da policy aziendali, KPI o pratiche organizzative (ad esempio governance DEI, obiettivi misurabili, reporting), con il conseguente rischio di *tokenismo*. Infine, si riscontra il rischio di un'innovazione promessa senza governance, dove riferimenti a EV (*Electric Vehicles*), AI (*Artificial Intelligence*), AR (*Augmented Reality*) o ad altre tecnologie rimangono privi di roadmap temporali, metriche di impatto e standard di riferimento, alimentando percezioni di *tech-* o *ethics-washing*.

In sintesi, i risultati mostrano come ciascun settore costruisca la propria legittimazione privilegiando dimensioni diverse della sostenibilità. Nel fashion, la forza comunicativa risiede nella trasparenza sulle filiere e sulla tracciabilità delle risorse; nel beauty, l'elemento centrale è l'inclusione, intesa come rappresentazione diversificata e valorizzazione della pluralità dei consumatori; nell'automotive, il principale driver di legittimazione è l'innovazione tecnologica, presentata come leva per la transizione sostenibile; nelle telecomunicazioni, infine, emerge con chiarezza il riferimento all'impatto sociale e comunitario, con un focus sull'inclusione digitale e sull'accessibilità dei servizi. Queste traiettorie settoriali, pur segnate da punti di forza specifici, mettono in evidenza anche zone di rischio ricorrenti, che richiedono coerenza comunicativa, sostegno fattuale e una governance trasparente per consolidare la credibilità presso gli stakeholder.

3.4 Incoerenze e rischio di *greenwashing*

Questa sezione analizza i diversi tipi di incoerenza tra copy, visual ed evidenze aziendali. Tali scarti, quando presenti, possono alimentare rischi di *greenwashing*, inteso come comunicazione fuorviante o priva di adeguati riscontri fattuali (Lyon & Montgomery, 2015; Vollero & Siano, 2024). In altre parole, la credibilità di un contenuto non dipende solo dalla forza retorica del messaggio, ma dalla capacità di garantire un raccordo coerente fra le dichiarazioni testuali, le immagini che le veicolano e i dati a sostegno.

Applicando la matrice introdotta nella sezione precedente (Tabella 3.1), i casi caratterizzati da bassa coerenza sono stati ricondotti a cinque famiglie ricorrenti: (1) vaghezza o idealizzazione eccessiva, quando il linguaggio resta generico e non

misurabile; (2) imagery valoriale non supportata, ossia immagini evocative che non trovano riscontro nelle pratiche; (3) promesse prive di piani o standard, quando gli impegni non sono accompagnati da KPI, target temporizzati o riferimenti normativi; (4) irrilevanza rispetto alla materialità del settore, ovvero narrazioni su temi marginali che non rappresentano le reali criticità dell'industria; (5) trade-off taciuti o minimizzati, che omettono aspetti negativi o impatti collaterali delle pratiche aziendali. Queste incoerenze tendono a concentrarsi laddove sono deboli le evidenze documentali e scarsa la coerenza tra visual e claim.

Per rendere più trasparente la classificazione, a ciascun contenuto con livello di coerenza basso è stato attribuito un codice sintetico, riportato accanto agli esempi nella matrice comparativa. La legenda dei codici è la seguente:

Codice	Significato	Tipologia di incoerenza
D-M/SIM	Visual simbolico o generico rispetto al messaggio dichiarato	<i>Imagery</i> non supportata
D-P/GAP	Dichiarazione priva di KPI, target o progressi verificabili	Promesse senza piani/standard
M-P/MISM	Visual rappresenta iniziative non riscontrabili nelle pratiche aziendali	<i>Imagery</i> non supportata / mismatch
CONTR	Contraddizione palese tra messaggio e dati disponibili	Contraddizione
IRR	Tema trattato marginale o non rilevante rispetto alla materialità del settore	Irrilevanza
CHPK	Presentazione selettiva di soli esiti favorevoli	<i>Cherry-picking</i>
OMIS	Omissione di informazioni materiali (boundary, Scope, baseline, trade-off)	Omissione

L'uso di questa legenda permette di distinguere in maniera chiara le diverse forme di incoerenza e di ricondurre ciascun caso critico a una specifica fonte di rischio. Ad esempio, un contenuto etichettato come D-P/GAP segnala un impegno aspirazionale non sostenuto da indicatori, mentre un caso marcato come CHPK mette in evidenza la selezione parziale di dati funzionale a costruire un'immagine positiva.

In questo modo, la matrice *Tema × Settore × Tipologia* non si limita a descrivere la frequenza dei casi problematici, ma diventa uno strumento utile a individuare le aree di maggiore vulnerabilità comunicativa e a comprendere in che modo le incoerenze si distribuiscano nei diversi settori e nelle diverse tematiche.

Dall'applicazione di questa griglia (Tabella 3.2) emergono pattern distintivi che variano sia in base al settore sia in base alla tematica trattata, consentendo di identificare i punti più critici per la credibilità della comunicazione e di evidenziare le principali traiettorie di rischio di *greenwashing*.

Tabella 3.2 Matrice tema x settore: esempi di bassa coerenza

Tema	Esempio (anonimizzato, con fonte)	Settore	Tipologia (principale; secondaria)	Livello di coerenza	Motivazione sintetica	Punti di forza	Criticità potenziali
1. Origine & tracciabilità	Etichetta “Environmental & Social Impact”, rating A–E e “100%” su pack prodotto	Beauty	CHPK; CONTR / OMIS	Basso	Indicatori presentati in forma selettiva (<i>cherry- picking</i>); uso di “100%” non generalizzabi	UI didattica ed educativa che facilita la lettura del dato	Rischio di percezione come <i>self- assessment</i> ; metrica poco trasparente e potenzialment e ambigua

Tema	Esempio (anonimizzato, con fonte)	Settore	Tipologia (principale; secondaria)	Livello di coerenza	Motivazione sintetica	Punti di forza	Criticità potenziali
	(contenuto packaging)				le; possibili contraddizioni con componenti non riciclabili e omissioni su boundary/baseline		
2. Inclusione & pari opportunità	Ambascador donna e banner Olimpico/Paralimpico (campagna pubblicitaria)	Automotive	M-P/MISM; D-P/GAP / D-M/SIM	Basso	Visual e claim riferiti a iniziative non riscontrabili in pratiche o policy; assenza di KPI DEI; immagini generiche	Tono rispettoso e valorizzazione di figure sportive	Rischio di <i>tokenismo</i> : valori affermati senza basi operative né evidenze misurabili
3. Impatto sociale & comunitario	Corto “Influenze Tossiche: il film” – #DetoxYourFeed (campagna	Beauty	IRR; D-M/SIM / D-P/GAP	Basso	Focus su tema periferico rispetto alla materialità del settore; visual valoriale non accompagnato	Finalità educative e sensibilizzazione del pubblico	Rischio di essere percepito come filantropia episodica e non strutturale

Tema	Esempio (anonimizzato, con fonte)	Settore	Tipologia (principale; secondaria)	Livello di coerenza	Motivazione sintetica	Punti di forza	Criticità potenziali
	branded content)				o da KPI, partner o outcome misurati		
4. Relazione brand– consumatore	Annuncio “Le opinioni possono cambiare. Provala tu.” (offerta 1° mese gratis, senza vincoli) – campagna promoziona le	Teleco munic azioni	OMIS; D– P/GAP	Basso	Omissione di condizioni e meccanica dell’offerta; assenza di metriche di qualità della rete; possibile scarto tra claim ed esperienza effettiva	Invito alla prova reale e immediata del servizio	Rischio di disallineament o tra promessa e esperienza concreta; possibili aspettative disattese
5. Innovazione responsabile	Veicolo elettrico con quiz interattivo su autonomia e ID.Console (campagna digitale prodotto)	Autom otive	D–P/GAP; OMIS	Basso	Claim su autonomia e user experience non supportati da KPI o standard (kWh, WLTP, ricarica); mancano	Dimostrazione d’uso innovativa con strumenti interattivi	Rischio di <i>tech-/ethics- washing</i> : promessa tecnologica priva di roadmap, metriche e standard verificabili

Tema	Esempio (anonimizzato, con fonte)	Settore	Tipologia (principale; secondaria)	Livello di coerenza	Motivazione sintetica	Punti di forza	Criticità potenziali
					riferimenti a governance (safety/privacy) e a sourcing/riciclo delle batterie		

La mappatura dei casi conferma che le situazioni a bassa coerenza derivano principalmente da quattro tipologie ricorrenti: la selezione parziale di prove (*cherry-picking*, CHPK), il mismatch tra messaggi e pratiche reali (M-P/MISM), il ricorso a temi periferici rispetto alla materialità settoriale (IRR) e le omissioni informative su metriche, condizioni o baseline (OMIS). Queste incoerenze non emergono in maniera casuale, ma seguono pattern riconoscibili che variano in base a tematiche e settori. Tale articolazione è coerente con la letteratura sul *greenwashing* e consente di leggere la comunicazione non solo come veicolo di contenuti, ma anche come pratica organizzativa che può oscillare tra sostanza e rappresentazione simbolica. La matrice comparativa non è quindi soltanto un inventario di casi problematici, ma uno strumento utile a comprendere dove e perché il rischio di incoerenza si manifesta, orientando la riflessione sulle implicazioni manageriali.

Guardando alla distribuzione settoriale e tematica, emergono alcune tendenze significative. Sul tema Origine e tracciabilità, le criticità si concentrano soprattutto nel *beauty*, dove etichette interne, rating proprietari o numeri isolati vengono presentati senza un'adeguata contestualizzazione rispetto a baseline di settore o a standard terzi. In questi casi, l'intento di comunicare trasparenza rischia di produrre l'effetto opposto, alimentando percezioni di auto-valutazione poco credibile.

Sul fronte di Inclusione e pari opportunità, la frequenza di incoerenze è maggiore nell'*automotive*, dove l'inclusione rimane spesso confinata a immagini iconiche o testimonial istituzionali, senza però trovare corrispondenza in policy aziendali, KPI o iniziative strutturate (ad esempio programmi DEI, governance dedicata, obiettivi misurabili). Una criticità, seppur meno diffusa, si osserva anche nel *beauty*: la diversità è spesso rappresentata visivamente ma non sempre sostenuta da strumenti organizzativi o rendicontazione, lasciando spazio al rischio di *tokenismo*.

Per quanto riguarda Impatto sociale e comunitario, i casi problematici si concentrano ancora una volta nel *beauty*, dove alcune campagne educative e valoriali, pur con finalità nobili, restano slegate da outcome misurabili o da partnership esplicite. In assenza di un chiaro legame con la materialità del settore, tali iniziative possono apparire episodiche o filantropiche, riducendo il potenziale di credibilità.

Nel tema della Relazione brand–consumatore, le maggiori incoerenze emergono nelle *telecomunicazioni*. Qui il ricorso a claim come “prova gratuita” o “rete senza vincoli” è raramente accompagnato da metriche di qualità (es. performance di rete, tempi di latenza) o da condizioni chiaramente esplicitate, generando uno scarto tra promessa e esperienza d'uso che può compromettere la fiducia degli utenti.

Infine, in Innovazione responsabile le criticità risultano più marcate nell'*automotive*. La comunicazione insiste su elementi di innovazione tecnologica (veicoli elettrici, autonomia, interfacce digitali), ma spesso senza fornire KPI precisi (es. kWh, standard WLTP, tempi di ricarica), roadmap temporali o informazioni sul sourcing e sul riciclo delle batterie. In questi casi, l'innovazione rischia di trasformarsi in promessa aspirazionale, facilmente interpretabile come *tech-* o *ethics-washing* in assenza di evidenze fattuali e governance dichiarata.

In tutti questi scenari, il rischio di greenwashing si acuisce quando il linguaggio visivo, in particolare immagini valoriali o naturalistiche, non trova riscontro in indicatori concreti e verificabili. La forza evocativa delle immagini, se non sostenuta da prove solide, può accentuare la percezione di incoerenza e compromettere la credibilità del messaggio complessivo.

La matrice *Tema × Settore × Tipologia* riporta nel dettaglio la distribuzione delle occorrenze critiche, rendendo possibile una lettura comparativa sistematica. Questo quadro, oltre a evidenziare le aree più vulnerabili, fornisce una base per discutere le possibili azioni di mitigazione e le implicazioni manageriali, che saranno approfondite nella sezione successiva (4.3).

In prospettiva, le principali linee di mitigazione appaiono legate a tre direzioni: una maggiore trasparenza metodologica (esplicitare baseline, standard e fonti dati), l'integrazione dell'inclusione nelle pratiche organizzative (policy e KPI a supporto delle narrazioni visive) e lo sviluppo di roadmap tecnologiche credibili (con target misurabili e governance chiara). Solo in questo modo la comunicazione di sostenibilità può rafforzare la propria coerenza e ridurre i rischi di essere percepita come simbolica o opportunistica.

3.5 Triangolazione con le interviste

L'integrazione tra i materiali visivi e testuali del corpus e le interviste ai responsabili di comunicazione ha rappresentato un passaggio cruciale per consolidare l'analisi. La triangolazione, infatti, ha permesso non solo di corroborare i pattern emersi dai contenuti raccolti, ma anche di mettere alla prova i casi più ambigui e di distinguere con maggiore chiarezza tra promesse discorsive e evidenze operative. Da un punto di vista epistemologico, essa ha funzionato come un vero e proprio controllo incrociato, capace di aumentare l'attendibilità interpretativa e di ridurre il rischio di letture parziali legate a un singolo canale o formato. Nel presente lavoro, la combinazione tra immagini e video provenienti da touchpoint ad alta visibilità, materiali esplicativi come pagine e etichette di prodotto e testimonianze dirette ottenute tramite interviste, ha reso possibile verificare se e in che misura le scelte visive riflettano valori e pratiche dichiarate, identificare gli scarti tra i contenuti mainstream e le aree tecniche, e comprendere le razionalizzazioni interne che orientano determinate scelte narrative.

3.5.1 Risultati della triangolazione divisi per tematiche

L'integrazione tra i materiali visivi e testuali del corpus e le interviste ai responsabili di comunicazione ha rappresentato un passaggio cruciale per consolidare l'analisi. La triangolazione, infatti, ha permesso non solo di corroborare i pattern emersi dai

contenuti raccolti, ma anche di mettere alla prova i casi più ambigui e di distinguere con maggiore chiarezza tra promesse discorsive ed evidenze operative. Da un punto di vista epistemologico, essa ha funzionato come un vero e proprio controllo incrociato, capace di aumentare l'attendibilità interpretativa e di ridurre il rischio di letture parziali legate a un singolo canale o formato. Nel presente lavoro, la combinazione tra immagini e video provenienti da touchpoint ad alta visibilità, materiali esplicativi come pagine e etichette di prodotto e testimonianze dirette raccolte tramite interviste ha reso possibile verificare se e in che misura le scelte visive riflettano valori e pratiche dichiarate, identificare gli scarti tra i contenuti mainstream e le aree tecniche, e comprendere le razionalizzazioni interne che orientano determinate scelte narrative.

I risultati di questa triangolazione, organizzati per tematica, mettono in luce dinamiche di convergenza e divergenza particolarmente istruttive. Le citazioni dalle interviste sono riportate con la sigla INT, che indica appunto intervista; per garantire l'anonimato degli interlocutori, esse sono state anonimizzate in base al settore di appartenenza. Sul tema dell'origine, tracciabilità e trasparenza dei dati, ad esempio, diversi intervistati hanno ribadito l'importanza del principio *"no proof, no claim"*, ma hanno riconosciuto che nei formati più visibili *"i numeri stanno nei deep-link, non nella creatività principale"* (INT-FASH-02). Questo spiega perché materiali apparentemente coerenti siano stati classificati come medi o bassi: la sostanza può esserci, ma l'assenza di prove direttamente integrate nei touchpoint principali riduce la credibilità percepita. Nei brand minori, inoltre, emergono innovazioni reali di filiera, come formulazioni *waterless*, packaging riciclabili o pratiche di *upcycling*, che non trovano sempre traduzione in KPI pubblici: *"pack riciclato/riciclabile, formulazioni senza acqua, uso di scarti... ma portare i numeri costa"* (INT-BEAU-01). Anche in questo caso, la triangolazione consente di distinguere tra assenza di pratica e semplice mancanza di comunicazione.

Sul versante dell'inclusione e pari opportunità, le interviste hanno confermato che la coerenza cresce sensibilmente quando la rappresentazione visiva è accompagnata da policy, KPI e soprattutto dal coinvolgimento diretto di stakeholder interni ed esterni. *"Facciamo parlare gli stakeholder: questo riduce il rischio di washing"* (INT-TEL-02), ha sottolineato un responsabile del settore telecomunicazioni. Tuttavia, sono emerse anche criticità: nel beauty, un'intervistata ha parlato di *"positivity-washing"*, ricordando che *"il beauty ha vissuto il greenwashing massimo, impregnato di positività se non*

supportato” (INT-BEAU-02). Analogamente, nel fashion l’inclusione è spesso rappresentata in modo curato nei casting e nel *tone of voice*, ma non supportata da indicatori resi pubblici: *“casting e tone of voice sono coerenti, ma non pubblichiamo KPI DEI nei canali più affollati”* (INT-FASH-03). Queste divergenze spiegano perché alcuni contenuti apparentemente solidi siano stati riclassificati come medi o bassi, evidenziando il valore della triangolazione nel rivelare incoerenze nascoste.

Il tema dell’impatto sociale e comunitario restituisce un quadro analitico altrettanto interessante. Le telecomunicazioni, in particolare, hanno sottolineato l’importanza di progetti educativi con partner terzi: *“programmi educativi aperti a scuole/famiglie con metrica e verifica preventiva”* (INT-TEL-01). Questa impostazione conferma la convergenza con i casi classificati come alti, dove la credibilità passa dalla misurabilità visibile. Tuttavia, lo stesso interlocutore ha riconosciuto che *“i progetti territoriali sono reali, però gli outcome (beneficiari, durate, cambiamenti) non entrano sempre nella creatività”* (INT-TEL-01). Ne deriva una narrazione che rischia di apparire episodica, contraddicendo materiali che a prima vista sembravano coerenti grazie alla sola presenza di partner istituzionali o ONG.

Nella relazione brand–consumatore, la triangolazione ha rivelato dinamiche contrastanti. Da un lato, esempi di grande trasparenza: *“99,6% coperto e 0,4% dichiarato come non coperto; la campagna ‘1% insoddisfatti’ funziona perché è vera”* (INT-TEL-02). Questo conferma i punteggi alti osservati nel settore delle telecomunicazioni. Dall’altro, emergono pratiche meno coerenti: *“la campagna deve semplificare; condizioni e metriche le spieghiamo dopo il click”* (INT-TEL-02), scelta che produce scarti tra promessa e esperienza percepita, spiegando casi OMIS. Nel fashion, invece, la relazione viene rafforzata da iniziative concrete di *care/repair* e *take-back*: *“messaggio semplice e azionabile; si lavora per portare indicatori anche nei formati veloci”* (INT-FASH-02). Questi riscontri aiutano a comprendere perché i casi di relazione risultino alti quando i dati sono visibili e intermedi quando restano “off-frame”.

Infine, l’innovazione responsabile mostra una tensione costante nell’automotive tra storytelling e governance. *“Parliamo di autonomia/UX perché sono comprensibili; roadmap e standard stanno nei documenti tecnici”* (INT-AUTO-02), ha dichiarato un

intervistato, confermando come la dimensione “eroica” dell’innovazione tenda a prevalere sulla disclosure. Di contro, altri brand hanno dimostrato che l’integrazione di FAQ tecniche e dati educativi può innalzare la coerenza: *“rete 100% rinnovabili, obiettivi multipli con responsabilità interfunzionale; KPI tecnici nei canali ESG e schede”* (INT-TEL-03). Queste divergenze spiegano perché l’innovazione appaia molto visibile ma non sempre pienamente credibile, rischiando di tradursi in *tech-* o *ethics-washing* quando mancano roadmap, KPI e standard esplicitati.

Nel complesso, la triangolazione con le interviste conferma la solidità dei pattern osservati, ma soprattutto consente di leggere le incoerenze in una prospettiva più sfumata. Ciò che a un primo sguardo appare come pienamente coerente può in realtà celare omissioni, scelte narrative o vincoli organizzativi che modificano l’interpretazione. In questo senso, il confronto tra corpus e testimonianze rafforza la validità interpretativa dell’analisi e apre la strada a una discussione più profonda sulle implicazioni manageriali, che verranno sviluppate nei capitoli successivi.

In sintesi, la triangolazione fa emergere alcuni pattern trasversali che attraversano settori e tematiche: la frequente collocazione dei dati in spazi marginali o “off-frame”, l’inclusione spesso limitata a rappresentazioni iconiche non accompagnate da governance, la narrazione dell’impatto sociale in forma episodica senza outcome misurabili, e la tendenza a presentare l’innovazione come promessa priva di roadmap o standard tecnici visibili. Queste ricorrenze, pur assumendo declinazioni diverse nei singoli comparti, segnalano criticità comuni e confermano la necessità di una comunicazione capace di integrare narrazione e prova in maniera più trasparente e sistematica.

3.5.2 Divergenze tipiche (“dicono” vs “fanno/comunicano”)

Il confronto tra le dichiarazioni raccolte nelle interviste e i materiali pubblici del corpus mette in luce alcune divergenze sistematiche che attraversano settori e canali. Tali scarti non implicano una negazione degli impegni aziendali, ma evidenziano aree delicate della traduzione comunicativa: dalla visibilità delle prove nei touchpoint a maggiore portata, alla coerenza tra rappresentazioni iconiche e pratiche organizzative, fino alla capacità di rendere misurabili gli impatti. In questo senso, le divergenze osservate si collegano alle tipologie di incoerenza già codificate (ad esempio D–M/SIM o OMIS),

ma offrono anche una chiave di lettura più qualitativa e interpretativa che arricchisce il quadro.

Una prima divergenza riguarda lo scarto tra un piano istituzionale forte e un mainstream debole. Molti dati, metodologie e standard sono effettivamente presenti nelle sezioni ESG dei siti corporate o nei report di sostenibilità, ma tendono a rimanere confinati a questi spazi tecnici. Nei contenuti a maggiore visibilità (le homepage, i social media, le campagne di lancio) ciò che rimane in primo piano è la promessa, mentre la prova è relegata in *deep link* o in documenti di secondo livello. Questo pattern è particolarmente evidente nel fashion e nell'automotive, ma non del tutto assente nelle telecomunicazioni, dove la tensione tra narrazione emozionale e prova tecnica continua a manifestarsi.

Una seconda divergenza emerge sul fronte dell'inclusione, spesso rappresentata in modo iconico ma non accompagnata da indicatori o policy visibili. Le interviste mostrano una crescente consapevolezza del rischio: alcuni responsabili sottolineano l'importanza di "far parlare gli stakeholder" o di integrare disclaimer che segnalino le policy di riferimento. Tuttavia, nei canali *hero* la rappresentazione rimane frequentemente affidata a immagini e casting, senza KPI espliciti a supporto. Ne risulta una coerenza solo parziale, che può alimentare letture di *tokenismo*, soprattutto quando l'inclusione viene raccontata come valore ma non ancora resa verificabile come pratica.

Una terza area di divergenza riguarda la narrazione dell'innovazione, che tende a configurarsi come promessa più che come prova. In particolare nell'automotive, i contenuti *hero* enfatizzano l'esperienza d'uso, l'autonomia dei veicoli o le interfacce digitali, lasciando invece fuori inquadratura le roadmap temporali, i KPI tecnici (ad esempio kWh, WLTP) o le metriche legate al riciclo delle batterie. Le interviste confermano che queste informazioni esistono, ma vengono relegate in FAQ o in materiali educativi a più bassa reach. Quando sono integrate nei canali principali, il livello di coerenza cresce; quando rimangono fuori quadro, la promessa prevale sulla sostanza, rafforzando i rischi di *tech-* o *ethics-washing*.

Infine, una quarta divergenza si osserva nei progetti a carattere sociale, dove la distinzione tra filantropia episodica e outcome misurabili diventa decisiva. Le aziende investono in attività educative o comunitarie e spesso collaborano con partner

autorevoli, ma raramente gli indicatori di impatto (beneficiari raggiunti, durata dei programmi, cambiamenti osservati) vengono portati nei formati mainstream. Le interviste confermano che tali outcome vengono monitorati, ma non sempre comunicati. Questo scarto genera un effetto paradossale: la sostanza può essere reale, ma in assenza di indicatori visibili la percezione resta episodica e il rischio di OMIS si ripresenta.

Nel loro insieme, queste divergenze mostrano come la credibilità della comunicazione di sostenibilità dipenda meno dalla mera esistenza di pratiche o policy, e più dalla capacità di renderle visibili, misurabili e comprensibili nei formati a maggiore esposizione. Esse non mettono in discussione l'impegno aziendale, ma segnalano i punti in cui la traduzione comunicativa resta fragile e dove la coerenza può essere rafforzata.

3.5.3 Valore aggiunto della triangolazione

Il valore della triangolazione tra interviste e materiali pubblici risiede nella sua capacità di andare oltre la prospettiva interna, verificando nei touchpoint a maggiore visibilità la reale traduzione di intenti e policy. Questo passaggio consente di ridurre il rischio di bias di desiderabilità sociale, che porta fisiologicamente i responsabili intervistati a enfatizzare procedure e principi interni, e al tempo stesso offre un confronto *cross-canale* più solido, capace di attribuire con maggiore rigore eventuali incoerenze. Senza tale incrocio, l'analisi resterebbe inevitabilmente miope, rischiando di sovrastimare la coerenza dichiarata e di trascurare omissioni, trade-off o differenze intersettoriali che emergono solo quando si osservano i messaggi così come vengono effettivamente messi in scena nei canali mainstream.

Il primo contributo della triangolazione riguarda dunque la riduzione del bias di desiderabilità sociale. Le interviste, pur essenziali per comprendere razionalizzazioni interne e processi organizzativi, tendono a presentare un quadro intenzionale e normativo delle pratiche. Il confronto con i materiali pubblici permette invece di verificare se e come tali intenzioni trovino traduzione concreta nella comunicazione rivolta al grande pubblico: in questo senso, l'assenza di un KPI, la mancata esplicitazione di un target o il ricorso a immagini simboliche diventano evidenti solo guardando ciò che effettivamente compare sullo schermo e non ciò che l'azienda dichiara di voler fare.

Un secondo contributo consiste nel fornire un controllo trasversale sui diversi canali. Non di rado, infatti, le aziende dichiarano standard elevati e policy avanzate, ma scelgono di lasciarli “fuori quadro” nei formati *hero*, privilegiando linguaggi emozionali o messaggi semplificati. La triangolazione consente di mappare questi differenziali di accountability, comparando ciò che appare in homepage, social e campagne pubblicitarie con quanto riportato in landing page o report ESG. Questo confronto rende visibile la distanza fra promessa e prova, distinguendo i casi in cui la trasparenza è integrata nei canali ad alta reach da quelli in cui è confinata a spazi tecnici e di basso impatto mediatico.

Il terzo valore aggiunto sta nella possibilità di un’attribuzione analitica più rigorosa delle incoerenze. L’ancoraggio alla metrica di coerenza (0–6) e alla tipologia di scarto (ad esempio D–P/GAP, OMIS, D–M/SIM) consente di ordinare le sfumature, collegando con precisione la dimensione mancante (copy, visual o evidenze) alla categoria di incoerenza rilevata. In questo modo, non solo si descrive la divergenza, ma la si classifica e si rende comparabile, evitando giudizi impressionistici e restituendo una base sistematica al confronto.

Infine, la triangolazione scongiura quella che potremmo definire la “miopia dell’interview-only”. Un’analisi basata esclusivamente sulle narrazioni interne rischierebbe, in primo luogo, di produrre una miopia performativa: le aziende spiegano le scelte comunicative, ma non sempre garantiscono che copy e visual restituiscano la stessa qualità di prova. Senza osservare i materiali, l’assenza di KPI in un touchpoint chiave resterebbe invisibile. In secondo luogo, si genererebbe una sovrastima dell’aderenza valoriale: le funzioni interne tendono infatti a leggere i contenuti come coerenti con policy e processi, mentre la triangolazione mostra se le rappresentazioni iconiche siano generiche o realmente probatorie. Un terzo limite riguarderebbe la scarsa sensibilità ai trade-off: le interviste raramente problematizzano omissioni su boundary, Scope o baseline, mentre l’analisi dei materiali rende tangibili pratiche di *cherry-picking* o omissioni selettive, distinguendo tra filantropia episodica e impatti strutturali. Infine, senza la matrice tema × settore, i riscontri rimarrebbero idiosincratici e difficilmente comparabili: la sola voce aziendale non sarebbe sufficiente a collocare un caso lungo gradienti intersettoriali, come dimostrano, ad esempio, la coerenza elevata osservata

nelle telecomunicazioni per la relazione con i consumatori e quella più fragile rilevata nell'automotive sul fronte dell'inclusione.

Nel complesso, la triangolazione non si limita a validare i risultati del corpus, ma ne amplifica la portata, trasformando l'analisi in un esercizio comparativo robusto e sfaccettato. Essa rende visibili zone d'ombra che sarebbero altrimenti occultate da narrazioni istituzionali, consente di collocare ogni caso lungo una scala di coerenza analiticamente fondata e, soprattutto, restituisce un quadro più realistico delle dinamiche comunicative, capace di intrecciare intenzioni e pratiche, discorsi e immagini, dichiarazioni e omissioni. È in questa capacità di intreccio, e nel rigore con cui lo realizza, che risiede il vero valore aggiunto della triangolazione.

In questo senso, la triangolazione non solo illumina le divergenze tipiche tra ciò che le aziende dichiarano e ciò che effettivamente comunicano, ma le colloca in un quadro comparativo che ne spiega le ricorrenze e le specificità settoriali. Essa diventa quindi il ponte naturale con l'analisi precedente sulle incoerenze “dicono vs fanno”, rafforzando l'idea che la credibilità della sostenibilità dipenda dalla capacità di integrare intenzioni, pratiche e rappresentazioni in un sistema comunicativo realmente coerente.

3.5.4 Limiti residui della triangolazione adottata

La triangolazione ha indubbiamente rafforzato l'attendibilità dell'analisi, permettendo di intrecciare voci interne e materiali pubblici in un confronto incrociato che riduce il rischio di letture parziali. Tuttavia, come ogni approccio empirico, essa non elimina del tutto i vincoli conoscitivi, e proprio per questo è necessario esplicitarne i limiti residui, così da contestualizzare i risultati e orientare un'interpretazione prudente e consapevole.

Un primo limite riguarda la copertura campionaria. Non tutte le aziende coinvolte hanno accettato di rilasciare interviste, e in questi casi le evidenze disponibili derivano in larga parte dai materiali pubblici. Ciò comporta il rischio di non rappresentare appieno pratiche effettivamente implementate ma non comunicate, o di attribuire a un silenzio comunicativo un significato più ampio di quello che realmente possiede.

Un secondo vincolo è legato all'eterogeneità dei formati. Mettere a confronto contenuti nativi per i social media, come reel o TikTok, con pagine istituzionali o report ESG implica una cautela interpretativa, poiché i vincoli di spazio, tempo e linguaggio dei

formati rapidi riducono la possibilità di portare KPI e dati complessi “in-frame”. Ne consegue che alcuni casi classificati come “medi” riflettono non tanto una carenza valoriale, quanto piuttosto una limitazione strutturale del canale utilizzato, che tende a privilegiare sintesi e immediatezza narrativa.

Un terzo limite deriva dalla temporalità dei contenuti. Le interviste restituiscono uno stato delle intenzioni e delle policy aziendali, mentre i materiali visivi e testuali fotografano contenuti pubblicati in un determinato arco temporale. È quindi inevitabile che possano emergere discrepanze: un brand può aver annunciato un impegno o un target in fase di implementazione che non è ancora entrato a far parte della comunicazione mainstream; oppure, al contrario, un contenuto particolarmente ambizioso può precedere la formalizzazione di strumenti operativi e misurabili. L’allineamento, dunque, è per definizione dinamico e soggetto a evoluzioni tra una release e l’altra.

Infine, è opportuno menzionare un accorgimento metodologico adottato nei casi più ambigui. Per i contenuti classificabili come liminali, si è proceduto a una discussione collegiale con supervisione accademica e a una codifica rapida aggiuntiva condotta dal supervisor su un sotto-campione. Questo passaggio ha permesso di corroborare o, laddove necessario, rivedere l’assegnazione dei livelli di coerenza (Alto/Medio/Basso) e la classificazione delle tipologie di incoerenza. In tal modo, si è cercato di contenere il rischio di arbitrarietà interpretativa e di assicurare un più elevato grado di affidabilità ai risultati.

In definitiva, i limiti residui della triangolazione non minano la solidità dell’impianto analitico, ma ricordano che ogni lettura deve essere intesa come situata, contingente e soggetta a verifiche nel tempo. Essi invitano a considerare i risultati non come verità assolute, bensì come evidenze robuste ma aperte a futuri approfondimenti, capaci di adattarsi a un contesto comunicativo e organizzativo in continua trasformazione

In questo senso, i limiti evidenziati non riducono il valore della triangolazione, ma ne rafforzano la portata interpretativa: proprio perché consapevole delle sue parzialità, l’analisi può collocarsi come esercizio critico solido e trasparente, capace di intrecciare intenzioni e pratiche senza mai smarrire la complessità del quadro empirico.

3.5.5 Chiusura interpretativa

Nel complesso, la triangolazione tra interviste e materiali pubblici conferma la solidità dei pattern emersi, restituendo un quadro più articolato e affidabile delle dinamiche comunicative osservate. Sul fronte dell'origine, tracciabilità e trasparenza dei dati (T1), così come nelle dimensioni della relazione brand–consumatore (T4) e dell'innovazione responsabile (T5), le geografie settoriali appaiono complessivamente coerenti con quanto rilevato nell'analisi del corpus: le aziende che dichiarano standard e procedure tendono effettivamente a rispecchiarli, seppur con differenze di visibilità tra canali istituzionali e mainstream. Diverso è il caso dell'inclusione (T2), la cui credibilità si rivela pienamente solida solo quando la rappresentazione visiva è ancorata a policy strutturate, KPI verificabili e, soprattutto, alle voci autentiche degli stakeholder interni ed esterni. Anche l'impatto sociale e comunitario (T3) risulta rafforzato laddove la presenza di partner terzi e di indicatori misurabili viene resa visibile nei touchpoint ad alta reach, trasformando progetti che potrebbero apparire episodici in pratiche con maggiore continuità e accountability.

Le divergenze emerse dalla triangolazione si concentrano, invece, in alcune aree specifiche. Esse si manifestano quando la prova resta “off-frame”, confinata a documenti tecnici o sezioni a bassa visibilità, quando l'inclusione si riduce a pura rappresentazione iconica senza un corrispettivo organizzativo tangibile, o ancora quando l'innovazione è proposta come promessa aspirazionale priva di KPI, roadmap e standard misurabili che ne possano garantire la sostanza. In tutti questi casi, il rischio di incoerenza non annulla la presenza di pratiche o di impegni reali, ma ne attenua la forza comunicativa e la credibilità presso gli stakeholder.

Senza il dispositivo della triangolazione, tali differenziali rischierebbero di rimanere invisibili o, peggio, di essere sovrastimati o sottostimati sulla base di impressioni parziali. Con essa, invece, l'interpretazione dei risultati si arricchisce, guadagna profondità e si stabilizza su una base empirica più solida, coerente con l'impianto metodologico complessivo e con la comparazione tema × settore. È proprio in questa capacità di far dialogare prospettive differenti-le dichiarazioni interne, le pratiche organizzative, le rappresentazioni visive-che risiede il valore aggiunto della triangolazione, capace di trasformare l'analisi in uno strumento critico al tempo stesso rigoroso e rivelatore.

In definitiva, la triangolazione non si limita a rafforzare l'analisi, ma la trasforma in una lente critica capace di mostrare le coerenze e smascherare le fragilità, ponendo così le basi per discutere in modo più consapevole le implicazioni manageriali e teoriche che verranno affrontate nel capitolo successivo.

3.6 Modello/Framework emergente

Il quadro interpretativo qui delineato non nasce da una teoria precostituita, ma si sviluppa in modo induttivo a partire dai pattern osservati nelle sezioni precedenti e dal confronto sistematico tra materiali pubblici e interviste. Il presupposto di fondo è che la qualità della traduzione comunicativa dell'impegno ESG/CSR (cioè il grado di coerenza tra ciò che l'impresa dichiara, ciò che rappresenta e ciò che documenta) condizioni in maniera decisiva gli esiti reputazionali presso gli stakeholder. In questo senso, l'analisi risponde anche al vuoto applicativo segnalato dalla letteratura, che da tempo evidenzia l'assenza di modelli operativi capaci di integrare in modo concreto stakeholder engagement, autenticità comunicativa e visual design nella progettazione della comunicazione di sostenibilità.

Sul piano contenutistico, il corpus empirico si articola attorno a cinque assi ricorrenti: origine e tracciabilità (T1), inclusione (T2), impatto sociale (T3), relazione brand–consumatore (T4) e innovazione responsabile (T5). Queste dimensioni presentano geografie settoriali relativamente stabili, T1 più visibile nel fashion, T4 nelle telecomunicazioni e T5 nell'automotive, che orientano le aree di forza e di fragilità comunicativa. Parallelamente, l'analisi comparativa ha consentito di mappare con linguaggio condiviso le principali forme di incoerenza: claim non supportati (D–P/GAP), visual simbolici o generici (D–M/SIM), omissioni informative su boundary, Scope, baseline o trade-off (OMIS), selezione favorevole delle prove (*cherry-picking*, CHPK), bassa rilevanza materiale del tema (IRR). L'applicazione sistematica di queste categorie all'interno della matrice tema × settore ha permesso di leggere in modo rigoroso i rischi di *greenwashing*, evidenziando con chiarezza le aree più vulnerabili.

Accanto ai contenuti, i dati hanno fatto emergere anche i meccanismi che sostengono o indeboliscono la coerenza comunicativa. Cinque leve si rivelano decisive: la coerenza dichiarativa tra copy e policy, l'onestà iconica nella relazione tra visual e claim, la

visibilità della prova all'interno del contenuto principale (KPI, standard, baseline e partner terzi resi leggibili nei touchpoint ad alta reach e non confinati a documenti tecnici), la centralità della materialità del tema e, infine, il coinvolgimento attivo degli stakeholder. È precisamente nelle frizioni di queste leve, quando la prova resta marginale, quando l'inclusione si riduce a immagine iconica o quando l'innovazione è proposta come promessa priva di parametri misurabili, che si generano incoerenze reputazionali e crescono i rischi di essere accusati di *greenwashing* (Lyon & Montgomery, 2015; Vollero & Siano, 2024).

Il framework collega questi meccanismi a tre possibili esiti osservabili: autenticità e credibilità, quando vi è alta coerenza tra dichiarazioni, immagini ed evidenze; ambiguità, quando la prova è parziale o decentrata; rischio di *greenwashing*, quando claim e visual risultano non supportati o fuorvianti. In linea con la letteratura sulla stakeholder theory e sulla comunicazione dialogica, gli esiti più favorevoli tendono a emergere in contesti partecipativi e simmetrici, in cui gli stakeholder non sono meri destinatari, ma co-interpreti, e talvolta co-autori, del racconto. Viceversa, approcci unidirezionali e simbolici tendono a produrre scetticismo e possibili sanzioni reputazionali.

Tre ricorrenze trasversali, emerse con costanza nei diversi settori, sostengono la solidità del modello. In primo luogo, la prova resa visibile nel contenuto principale rappresenta il discriminante più robusto di credibilità: quando KPI, metodologia e baseline sono presentati nello stesso contenuto, l'esito tende verso l'autenticità; al contrario, quando la prova è rinviata a report tecnici o a pagine secondarie, prevalgono ambiguità e pratiche di omissione o *cherry-picking*. In secondo luogo, l'inclusione governata si rivela essenziale: la rappresentazione visiva è credibile solo se ancorata a policy, target e testimonianze autentiche di dipendenti e comunità; in assenza di questi elementi, l'inclusione rimane iconica e rischia di scivolare nel tokenismo. In terzo luogo, l'innovazione con parametri di controllo: le narrazioni techno-ottimiste acquisiscono legittimità quando sono accompagnate da roadmap, standard e accountability sugli impatti (efficienza, sicurezza, fine-vita), mentre in loro assenza si crea il divario tipico del claim non supportato. Questi tre snodi spiegano perché casi apparentemente simili possano condurre a esiti reputazionali profondamente diversi.

Da tali osservazioni derivano alcune proposizioni generative, utili a orientare futuri sviluppi applicativi. I contenuti che integrano KPI e standard in modo chiaro e diretto producono maggiore credibilità e advocacy rispetto a estetiche “verdi” prive di prova; i temi poco materiali per il settore tendono a generare esiti ambigui anche quando lo storytelling è curato; l’inclusione risulta credibile solo se collegata a governance, obiettivi e testimonianze autentiche; l’innovazione comunicata con roadmap, standard e responsabilità riduce il rischio di *tech-* o *ethics-washing*, mentre in loro assenza cresce lo scarto tra promessa e pratica; infine, la coerenza cross-canale, quando numeri e definizioni coincidono nei contenuti principali e nei materiali di approfondimento, attenua i differenziali di accountability e stabilizza nel tempo la reputazione. Queste proposizioni, radicate nei dati empirici, rappresentano il ponte tra il corpus analizzato e il gap teorico individuato nella letteratura.

Nel complesso, il modello emergente può essere descritto come una catena di traduzione che collega i temi ricorrenti (T1–T5, pesati in base alla loro materialità), i meccanismi di coerenza (copy in rapporto ai valori, visual in rapporto al claim, prova resa visibile, coinvolgimento degli stakeholder) e gli esiti osservabili (autenticità, ambiguità, rischio di *greenwashing*). La sua originalità consiste nel coniugare, su base comparativa, le indicazioni normative della letteratura (centralità degli stakeholder e dialogicità) con regole operative osservabili nel design dei contenuti e nella loro messa in scena visuale. In questo modo, la raccomandazione generica di “evitare il *greenwashing*” si traduce in criteri praticabili di progettazione e di verifica preventiva (visibilità della prova, attenzione alla materialità, voce degli stakeholder) che offrono un riferimento concreto per la costruzione di messaggi ESG/CSR coerenti, comparabili e verificabili.

In tal senso, il framework non pretende di chiudere il dibattito, ma si configura come un apparato regolativo per la comunicazione responsabile: uno strumento che, se adottato nella governance editoriale e creativa, può orientare le scelte verso forme più simmetriche e trasparenti di rendicontazione visuale, riducendo le zone grigie che alimentano accuse di *greenwashing* e rafforzando la legittimità delle imprese agli occhi dei loro stakeholder.

4. Implicazioni e Conclusioni

Il presente capitolo ha l'obiettivo di consolidare e discutere le evidenze emerse, chiarendone le implicazioni teoriche e manageriali e offrendo un framework operativo per la progettazione e il governo della comunicazione ESG/CSR. In particolare, il modello collega temi, dinamiche di (in)coerenza tra pratiche e narrazioni ed esiti reputazionali, formalizza regole verificabili (*proof-in-frame*, inclusione governata, innovazione con *guard-rail*), e traduce tali risultati in linee d'azione specifiche per tema × settore, corredate da contromisure e protocolli di prevenzione/remediation. La rappresentazione sinottica proposta, arricchita da esempi applicativi, consente di visualizzare come le (in)coerenze incidano sulla credibilità e come possano essere gestite attraverso strumenti operativi mirati.

4.1. Implicazioni Teoriche-Contributo alla letteratura

La review ha evidenziato un gap rilevante: l'assenza di un modello operativo in grado di integrare, in maniera sistematica, stakeholder engagement, autenticità comunicativa e dimensione visuale nella progettazione delle strategie di CSR. La letteratura esistente si è infatti prevalentemente concentrata sui rischi di *decoupling* e di *greenwashing* (Lyon & Montgomery, 2015; Delmas & Burbano, 2011), enfatizzando al contempo la necessità di pratiche comunicative dialogiche e trasparenti (Grunig & Hunt, 1984; Kent & Taylor, 2002). In questo scenario, il presente studio si propone di contribuire al dibattito colmando tale vuoto attraverso un impianto concettuale induttivo, derivato dall'analisi empirica, capace di connettere temi ricorrenti, dinamiche di in/coerenza tra pratiche e narrazioni ed esiti reputazionali (Seele & Gatti, 2017). Particolare attenzione viene riservata al ruolo della *visual honesty* (Schmuck, Matthes & Naderer, 2018) come leva per rafforzare la credibilità, e alla prevenzione di derive opportunistiche quali il *greenwashing*, che minano la fiducia degli stakeholder e la legittimità organizzativa.

Primo, lo studio propone una cartografia intersettoriale dei temi (T1–T5) che rende comparabile la comunicazione ESG/CSR tra comparti. Emergono così “geografie” stabili: T1 *Origine/Tracciabilità* risulta particolarmente visibile nel fashion; T2 *Inclusione* è presidiata dal beauty; T3 *Impatto sociale* e T4 *Relazione brand–consumatore* trovano centralità nelle telecomunicazioni; mentre T5 *Innovazione responsabile* si configura come l’“eroe” narrativo dell’automotive. Questa mappa non

va letta solo come un repertorio descrittivo, ma come un contributo teorico che sposta l'attenzione dalla mera efficacia del messaggio a una logica di materialità comparata (*tema × settore*). Con questa espressione si intende la possibilità di osservare come la rilevanza di un determinato tema ESG non sia universale né statica, ma vari in funzione del comparto, delle pressioni istituzionali e degli attori coinvolti.

In questa prospettiva, la materialità non è data, ma viene costruita discorsivamente dalle imprese, spesso in modo contingente o opportunistico (Lyon & Montgomery, 2015). Ciò implica che i confini tra settori diventino luoghi privilegiati per rilevare forme di (in)coerenza: alcuni comparti tendono a enfatizzare temi culturalmente legittimati e comunicativamente più “narrabili”, come l’inclusione nel beauty o l’innovazione nell’automotive, pur senza sempre accompagnarli a metriche verificabili o a standard pubblici, aumentando così il rischio di greenwashing o ethics-washing (Delmas & Burbano, 2011; Seele & Gatti, 2017).

La prospettiva comparata consente inoltre di leggere le variazioni nel tempo: i temi non solo assumono un peso diverso nei diversi comparti, ma cambiano di priorità a seconda delle fasi di mercato o delle pressioni regolative e mediatiche. Dal lato dell’audience, questo approccio evidenzia che la credibilità percepita non dipende unicamente dalla coerenza interna di un messaggio, ma anche dal confronto implicito con ciò che altri settori comunicano come rilevante. Un claim che appare convincente nel suo contesto di riferimento può infatti risultare incoerente se valutato alla luce di metriche e pratiche rese trasparenti altrove.

In sintesi, la logica della materialità comparata contribuisce ad arricchire la letteratura spostando il baricentro dall’analisi del singolo messaggio alla comprensione della costruzione dinamica e relazionale dei temi ESG nei diversi comparti. Essa consente di cogliere come le imprese negozino continuamente la propria legittimità attraverso forme di coerenza e incoerenza che influenzano sia la percezione degli stakeholder sia la resilienza reputazionale di lungo periodo.

Secondo, lo studio propone una tassonomia operativa delle dinamiche di (in)coerenza nella comunicazione ESG/CSR; il modello D–P/GAP (claim non supportati), D–M/SIM (visual simbolico o generico), OMIS (omissioni su boundary, scope, baseline, trade-off), CHPK (cherry-picking) e IRR (bassa materialità). Tale tassonomia è definita

“operativa” perché non si limita a un esercizio analitico, ma può essere applicata anche da altre aziende, in settori differenti, per valutare criticamente i propri contenuti comunicativi, dalle campagne pubblicitarie alle piattaforme social, fino ai materiali corporate. In questo modo, il contributo estende empiricamente il discorso sul *decoupling* e sul *greenwashing* (Delmas & Burbano, 2011; Lyon & Montgomery, 2015), traducendolo in categorie osservabili e codificabili a livello di copy, visual ed evidenze documentali.

L’adozione di categorie sistematiche e replicabili supera l’approccio esclusivamente post-hoc sugli effetti reputazionali (Seele & Gatti, 2017) e offre invece un vocabolario diagnostico utile sia per la ricerca comparativa, sia per la pratica manageriale. La possibilità di individuare con precisione omissioni, generalizzazioni simboliche o pratiche di cherry-picking consente infatti di anticipare rischi comunicativi e di rafforzare la trasparenza. Sul piano teorico, questo approccio mostra come le dinamiche di (in)coerenza siano parte integrante della costruzione discorsiva della legittimità organizzativa mentre sul piano etico solleva una questione cruciale: la riproduzione sistematica di pratiche ingannevoli mina la fiducia degli stakeholder e alimenta forme di *greenwashing* o *ethics-washing* che compromettono la responsabilità sociale d’impresa nella sua dimensione sostanziale.

Terzo, il lavoro introduce tre meccanismi chiave che collegano la progettazione comunicativa agli esiti reputazionali, arricchendo e precisando le teorie correnti sulla comunicazione ESG/CSR. Il primo riguarda il principio del proof-in-frame, secondo cui la credibilità aumenta quando KPI, standard, baseline e partner terzi sono resi visibili all’interno dei touchpoint ad ampia reach – ossia campagne, social media o spot video capaci di raggiungere un bacino significativo di utenti – piuttosto che confinati in documenti tecnici o report di difficile accesso. Per *baseline* si intende un riferimento quantitativo iniziale, come l’anno zero di una riduzione delle emissioni, che consente di valutare la portata del progresso dichiarato. Su questo piano, la tesi introduce un contributo originale alla letteratura proponendo il concetto di visual honesty, intesa come onestà rappresentativa nei contenuti visivi e testuali percepibili dall’audience: non solo trasparenza per chi produce un messaggio, ma possibilità per chi lo riceve di verificarne la coerenza senza barriere informative. Questo concetto offre un criterio per colmare un vuoto negli studi sul *greenwashing*, dove spesso i dati vengono relegati ai

marginì della comunicazione (Delmas & Burbano, 2011; Schmuck, Matthes & Naderer, 2018).

Il secondo meccanismo è definito inclusione governata: la rappresentazione della diversità non risulta efficace né credibile se limitata a immagini iconiche o dichiarazioni generiche, ma acquista forza quando è ancorata a policy, indicatori monitorabili e processi di stakeholder voice, ovvero pratiche discorsive che rendono udibili le prospettive di attori interni ed esterni (Kent & Taylor, 2002). L'aggettivo "governata" sottolinea la necessità che l'inclusione sia sostenuta da pratiche istituzionalizzate e rendicontabili, in grado di ridurre il rischio di tokenismo. Da una prospettiva sociologica, la "realtà" rappresentata non è mai un dato oggettivo, ma un costrutto sociale (Berger & Luckmann, 1966); di conseguenza, la legittimità della comunicazione inclusiva dipende dalla sua capacità di rendersi riconoscibile e verificabile per gli stakeholder.

Infine, il terzo meccanismo è quello dell'innovazione con guard-rail. Le narrazioni techno-ottimiste – frequenti nei settori automotive e ICT – rischiano infatti di apparire persuasive ma prive di sostanza se non accompagnate da roadmap, standard e responsabilità sugli impatti ambientali, sociali ed etici. In assenza di tali vincoli, esse tendono a sfociare in forme di *techno-washing* o *ethics-washing*, ossia pratiche comunicative che enfatizzano i benefici dell'innovazione senza dar conto delle relative conseguenze (Lyon & Montgomery, 2015; Bowen & Aragon-Correa, 2014). L'introduzione di guard-rail concettuali e operativi consente di bilanciare l'entusiasmo narrativo con la responsabilità sostanziale, traducendo la promessa tecnologica in percorsi verificabili di governance.

Nel loro insieme, questi tre meccanismi (proof-in-frame, inclusione governata e innovazione con guard-rail) derivano dall'analisi di pattern ricorrenti in casi caratterizzati da diverse forme di (in) coerenza e forniscono un set di regole progettuali mancanti nella letteratura. Essi si collocano al crocevia tra gli studi sul greenwashing (Seele & Gatti, 2017), le teorie della legittimità e gli approcci dialogici alla comunicazione (Kent & Taylor, 2002). Il loro valore risiede nell'offerta congiunta di strumenti teorici ed etici: criteri capaci di guidare le imprese verso pratiche

comunicative più responsabili e di offrire agli stakeholder chiavi interpretative per valutare in modo più consapevole la sostanza delle narrazioni ESG.

Quarto, rispetto alla teoria degli stakeholder e alla comunicazione simmetrica, il contributo del presente studio è duplice. Da un lato, esso mette in luce lo spostamento degli stakeholder da destinatari passivi a co-interpreti e co-autori del racconto, in particolare quando la loro “voce” è resa visibile all’interno della scena visuale. Questo processo di co-costruzione discorsiva riduce il rischio di *decoupling* e rafforza la legittimità del messaggio, che non deriva più unicamente dal brand ma dall’integrazione di prospettive plurali e socialmente riconosciute (Freeman, 1984; Kent & Taylor, 2002)

Dall’altro, lo studio evidenzia come la dialogicità si concretizzi attraverso scelte verificabili, ossia azioni comunicative che consentono una valutazione diretta da parte degli stakeholder. Tali scelte includono, ad esempio, call-to-action non commerciali corredate da outcome misurabili, numero di beneficiari, impatti ambientali quantificati, iniziative di care/repair documentate, che permettono di superare una dialogicità puramente dichiarativa. In questo senso, l’engagement si traduce in accountability osservabile, accrescendo autenticità e fiducia (Grunig & Hunt, 1984; Kent & Lane, 2017).

Nel complesso, il duplice contributo consiste nel dimostrare che l’engagement non è soltanto un atto retorico, ma un processo di co-costruzione e verifica empirica che arricchisce le teorie dialogiche e stakeholder-based, offrendo un quadro in cui l’autenticità comunicativa diventa non solo un principio normativo, ma una pratica misurabile e condivisa.

Quinti, sul piano metodologico, il lavoro contribuisce introducendo un dispositivo comparativo che integra tre dimensioni analitiche tra loro complementari. La prima è la materialità comparata, che consente di osservare come i temi ESG assumano rilevanza differente a seconda dei settori, rendendo visibili le forme di (in)coerenza che attraversano i confini industriali. La seconda è una griglia di analisi dell’(in)coerenza comunicativa, che mette in relazione copy e valori dichiarati, rappresentazioni visive e claim testuali, presenza o assenza di evidenze in primo piano o in spazi marginali. La terza dimensione è la triangolazione con testimonianze interne (interviste anonimizzate per settore), che permette di confrontare la dimensione narrativa con le razionalizzazioni

organizzative, riducendo il rischio di letture parziali e offrendo un controllo incrociato sui pattern emersi.

Dall'integrazione di queste tre dimensioni deriva un approccio cumulativo e replicabile, in grado di generare proposizioni teoriche testabili: ad esempio, l'effetto della *proof-in-frame* sulla credibilità e sull'*advocacy*, il ruolo della materialità come moderatore della percezione di coerenza, o l'impatto della *stakeholder voice* nella riduzione delle rappresentazioni simboliche o generiche (Kent & Taylor, 2002; Lyon & Montgomery, 2015; Seele & Gatti, 2017). In questo senso, lo studio rende operativo il passaggio "oltre il marketing" della CSR, proponendo un lessico e una grammatica empirica per l'analisi della comunicazione ESG/CSR e per la prevenzione del greenwashing (Delmas & Burbano, 2011).

In sintesi, il contributo principale consiste nel tradurre i capisaldi teorici (orientamento agli stakeholder, dialogicità, autenticità) in meccanismi verificabili e trasferibili: *proof-in-frame*, inclusione governata e innovazione con *guard-rail*. L'analisi comparata mostra con chiarezza dove e perché tali meccanismi favoriscano maggiore coerenza e riducano il rischio di greenwashing nei diversi settori. Questo spostamento dal "che cosa" al "come" della comunicazione di sostenibilità rappresenta l'avanzamento che il presente studio apporta alla letteratura, arricchendo il dibattito sul rapporto tra narrazione e accountability nella CSR (Grunig & Hunt, 1984; Berger & Luckmann, 1966).

4.2 Il modello emerso: Sintesi visiva e applicativa del Framework

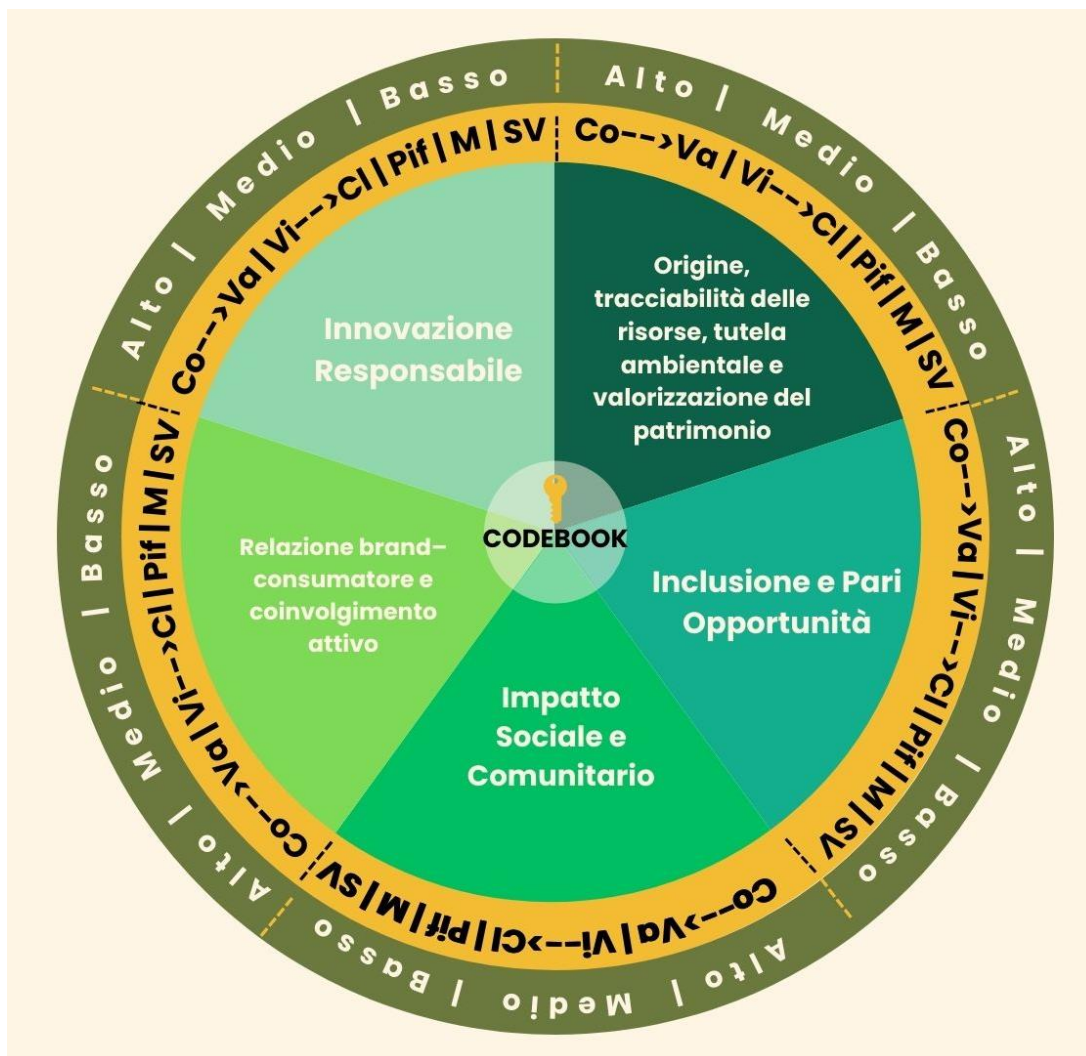
Alla luce dei contributi teorici discussi nel paragrafo precedente, il presente studio propone una rappresentazione unitaria del modello emerso, che traduce i meccanismi di (in)coerenza e le geografie tematiche individuate in un dispositivo visivo e operativo. La figura finale si configura come un cerchio articolato in cinque spicchi, corrispondenti alle aree tematiche individuate (T1–T5). Ogni spicchio mostra come i contenuti ESG/CSR possano essere interpretati secondo tre livelli concentrici.

Al centro si colloca il codebook tematico, che definisce i criteri di lettura dell'immagine o del video (ad esempio indicatori di origine e tracciabilità, elementi inclusivi, riferimenti all'impatto sociale). L'anello intermedio raccoglie i meccanismi di (in)coerenza osservati: rapporto copy-valori ($Co \leftrightarrow Va$), relazione visual-claim ($Vi \leftrightarrow Cl$),

presenza di prova nel punto di contatto (*proof-in-frame*, Pif), rilevanza del tema rispetto al settore (M, materialità), e integrazione della voce degli stakeholder (SV, stakeholder-voice). Infine, l'anello esterno visualizza gli esiti reputazionali attribuiti al singolo contenuto, sintetizzati su tre livelli (Alto, Medio, Basso). (Figura 4.1).

In questa prospettiva, il framework non ha soltanto valore teorico, ma anche valenza applicativa: permette infatti di collegare in maniera sistematica la diagnosi di coerenza comunicativa a scelte manageriali puntuali, offrendo uno strumento replicabile di valutazione e governo dei contenuti ESG/CSR.

Figura 4.1: Framework integrato di valutazione della comunicazione ESG/CSR per tematiche



Sigla / Voce	Significato
T1 - Origine/Tracciabilità	Filiera, risorse, tutela ambientale
T2 - Inclusione	Pari opportunità, rappresentazione, accessibilità
T3 - Impatto sociale	Comunità, territorio, beneficiari
T4 - Relazione brand-consumatore	Trasparenza, servizi, engagement
T5 - Innovazione responsabile	Tecnologie, standard, governance
Co↔Va	Coerenza tra copy e valori dichiarati
Vi↔CI	Coerenza tra visual e claim testuale
Pif	Proof-in-frame: dati e prove visibili nel punto di contatto
M	Materialità: rilevanza effettiva del tema per il settore
SV	Stakeholder-voice: voce di attori interni/esterni
Alto	Contenuto percepito come credibile e coerente
Medio	Contenuto parzialmente convincente, con elementi mancanti
Basso	Contenuto debole o incoerente, rischio di washing

4.2.1 Chiave di lettura

Per ciascuno spicchio tematico, l'analisi procede in tre passaggi:

1. Applicazione del codebook, che funge da griglia semiotica e operativa per decodificare il contenuto;
2. Valutazione dei meccanismi di (in)coerenza nell'anello intermedio, con particolare attenzione alla presenza di prova nel punto di contatto (*proof-in-frame*), che costituisce una condizione cruciale di credibilità (Delmas & Burbano, 2011; Schmuck, Matthes & Naderer, 2018);

3. Attribuzione di un esito reputazionale (Alto, Medio, Basso) nell’anello esterno e derivazione del corrispondente “Do/Don’t” manageriale specifico per il tema.

In appendice sono riportati esempi anonimi per settore (es. Azienda F1 -fashion; Azienda B2- beauty), dove la stessa chiave di lettura è applicata a immagini e brevi clip. Ciò rende tracciabile e replicabile il passaggio dal codebook alla decisione manageriale, riducendo la soggettività dell’interpretazione.

Il diagramma consente due letture complementari. La prima è intra-tematica, cioè interna a ciascun tema, utile a valutare la coerenza dei meccanismi in più contenuti riconducibili alla stessa area (ad esempio inclusione). La seconda è inter-settoriale, ossia comparativa, che permette di osservare come i medesimi temi producano esiti diversi a seconda del comparto, in linea con le “geografie” discorsive discusse nel capitolo 3. In questo senso, la rappresentazione non costituisce un semplice riassunto visivo, ma un vero e proprio dispositivo di governo: mostra in quali punti si genera la coerenza (o lo scarto), rende trasparente il razionale della valutazione e collega ogni tema a scelte operative per prevenire forme di green-, tech- ed ethics-washing e consolidare la legittimità presso gli stakeholder (Lyon & Montgomery, 2015).

4.3 Implicazioni manageriali

Questo paragrafo traduce il framework emerso in linee d’azione per la progettazione e il governo della comunicazione ESG/CSR. L’obiettivo, in termini manageriali, è massimizzare la coerenza tra ciò che l’impresa dichiara, mostra e documenta, prevenendo il greenwashing e contenendo il rischio reputazionale (Lyon & Montgomery, 2015; Vollero & Siano, 2024). Le indicazioni sono organizzate per tema × settore, con contromisure verificabili (policy sui claim, checklist di evidenze, governance legale/ESG, aggiornamento visual, KPI pubblici, remediation).

4.3.1 Rischi tipici per tema × settore e contromisure operative

L’analisi comparata dei diversi comparti ha permesso di individuare rischi ricorrenti di (in)coerenza nella comunicazione ESG/CSR e di proporre contromisure operative, articolate in cinque aree tematiche.

Per quanto riguarda l’origine, la tracciabilità delle risorse e la tutela ambientale (T1), i settori più esposti risultano il fashion e il beauty, in relazione alle filiere e alle etichette

di prodotto, l'automotive per quanto concerne batterie ed EV, e le telecomunicazioni rispetto al consumo energetico di rete. I rischi più frequenti sono legati a claim vaghi o assoluti ("CO₂-neutral", "100% riciclato") che mancano di confini metodologici chiari, all'uso di marchi proprietari privi di baseline condivise e di revisione terza, al ricorso a immagini naturalistiche (*nature-halo*) senza prova di filiera, e alla riduzione della tracciabilità all'unico tema del riciclo. Le contromisure consistono nella contestualizzazione dei claim con unità funzionali e baseline metodologiche (es. LCA), la mappatura dell'origine delle risorse attraverso standard riconosciuti (IRMA, RMAP, RSPO, FSC), la rappresentazione numerica del fine vita dei prodotti, la chiarificazione del significato di "100%" e delle modalità di verifica (PCR, PIR, peso, ente certificatore), l'uso di visual sobri accompagnati da prove accessibili (*proof on demand*), l'integrazione degli impatti sociali di filiera e la pubblicazione di format educativi seriali basati su fonti trasparenti.

Sul piano dell'inclusione e delle pari opportunità (T2), i settori più esposti sono fashion e beauty, in termini di rappresentazione visiva, e automotive e telecomunicazioni, per quanto riguarda l'accessibilità by design. I rischi riguardano il tokenismo, la riduzione dell'inclusione a un gesto iconico o estetico, fenomeni di *cause-washing* (rainbow, paralympic), gerarchie visive che riproducono esclusioni e attivazioni episodiche prive di KPI. Le contromisure operative comprendono una rappresentazione intersezionale progettata sin dall'inizio (es. casting e scene di gruppo), l'attribuzione di agency ai soggetti coinvolti attraverso user generated content o backstage, l'adozione di linguaggi *body-kind*, l'inclusione di standard di accessibilità (sottotitoli, alt-text, LIS/AD, WCAG), l'affiancamento di policy e KPI DEI ai simboli e la co-creazione con community e associazioni. La pubblicazione periodica di obiettivi e progressi su workforce, leadership, supplier diversity e accessibilità mediale costituisce un'ulteriore leva di credibilità (Kent & Taylor, 2002; Berger & Luckmann, 1966).

Con riferimento all'impatto sociale e comunitario (T3), emergono rischi particolarmente rilevanti nelle telecomunicazioni (inclusione digitale), nel fashion e beauty (community care) e nell'automotive (sicurezza e interventi territoriali). I rischi tipici includono manifesti astratti, campagne di sola immagine ("foto di firma"), iniziative una tantum senza servizi di continuità, assenza di partner terzi e di outcome verificabili, uso di call-to-action commerciali in progetti civici e ricorso a stock fotografici patinati. Le

contromisure suggerite puntano a mostrare l'azione concreta sul campo, evidenziando beneficiari e partner con ruoli definiti, contestualizzando i luoghi, utilizzando call-to-action non commerciali, esplicitando strumenti e kit, dichiarando KPI di output e outcome e garantendo continuità tramite uno stile documentaristico. La progettazione dell'accessibilità e la facilitazione della partecipazione attraverso contenuti generati dagli utenti verificabili e mappe interattive rafforzano ulteriormente la credibilità.

Per quanto concerne la relazione brand–consumatore e il coinvolgimento attivo (T4), i settori più esposti sono telecomunicazioni (trasparenza e servizio), automotive (trial e test-drive), e fashion/beauty (care, repair, UGC). I rischi principali consistono in promesse prive di meccanica attuativa, engagement senza esiti tangibili, contenuti generati dagli utenti senza governance, claim di servizio soggetti a green o tech-washing e scarsa trasparenza contrattuale. Le contromisure prevedono call-to-action native e time-bound, la creazione di feedback loop pubblici (“you said/we did”), regole chiare di moderazione UGC, integrazione di funnel digitali (QR, landing page), programmi educativi e di co-design, social proof, iniziative offline, trial trasparenti con metriche oggettive e dashboard pubbliche dei risultati. A questo si aggiungono il presidio legale (es. DPR 430/2001, disclosure ADV, privacy by design) e la progettazione dell'accessibilità secondo gli standard WCAG (Seele & Gatti, 2017).

Infine, l'innovazione responsabile (T5) si configura come l'ambito più esposto per l'automotive (EV/PHEV e batterie), le telecomunicazioni (rete 5G e app) e il beauty (AI e AR per esperienze try-on). I rischi includono techno-, green- o ethics-washing, PHEV-washing, claim assoluti non verificabili, esperienze esclusive o non sicure e pratiche di influencer-centrismo prive di evidenze. Le contromisure operative comprendono l'ancoraggio delle promesse a benefici misurabili (accuratezza e fairness degli algoritmi, WLTP e kWh/100 km, indicatori di latenza e SLA), la governance by design (privacy, sicurezza, audit dei bias), la validazione terza e la co-creazione con stakeholder, il collegamento esplicito tra innovazione e impatti ESG, la trasparenza su metodi, fonti e periodi di riferimento, esperienze inclusive (lite mode, interfacce accessibili) e la pubblicazione di dashboard con target e progressi anno su anno.

Nel complesso, l'analisi mostra che i rischi di (in)coerenza non sono distribuiti in modo uniforme, ma assumono forme tipiche a seconda dei temi e dei settori. Le contromisure

proposte contribuiscono a tradurre principi teorici come autenticità, dialogicità e orientamento agli stakeholder in pratiche osservabili, riducendo il rischio di greenwashing e rafforzando la legittimità organizzativa (Freeman, 1984; Lyon & Montgomery, 2015).

4.3.2 Dalla diagnosi all'intervento: mappa rischio-azione

Questa sezione traduce i principali profili di (in)coerenza in azioni correttive immediate e verificabili. La Tabella 4.1 Mappa rischio-azione sintetizza il passaggio operativo dal rischio comunicativo identificato (colonna sinistra, con codice e breve descrizione), alla relativa azione correttiva immediata (colonna destra), passando per una definizione operativa del problema (colonna centrale).

La tabella è concepita come una checklist pronta all'uso, applicabile sia al livello del singolo asset (post, pagina, campagna) sia al livello di processo (policy claim, revisione legale/ESG, aggiornamento visual). Le azioni indicate non sono alternative ma cumulative, e vanno contestualizzate in funzione di tema × settore, con verifica incrociata tra comunicazione, sustainability, legale e data protection. In questo modo, ogni tipologia di (in)coerenza viene collegata a un set minimo di interventi concreti, utili per prevenire o sanare il rischio di greenwashing, tech-washing o ethics-washing.

Tabella 4.1 Mappa rischio-azione

Rischio (codice e descrizione)	Descrizione operativa	Azione immediata
D-P/GAP – Claim non supportati	Affermazioni prive di dati o standard verificabili	Pubblicare nota metodologica e KPI in-frame; revisione legale/ESG pre-go-live; link a report/white paper
D-M/SIM -Visual simbolico	Immagini generiche o estetica “nature-halo” senza prova	Sostituire con visual factual (mappe di filiera, metriche, partner); ridurre estetica verde non supportata da evidenze
OMIS - Omissioni	Mancanza di confini, baseline o trade-off	Inserire confini LCA, baseline di categoria, quota riduzione vs offset; FAQ dedicate

Rischio (codice e descrizione)	Descrizione operativa	Azione immediata
CHPK -Cherry-picking	Selezione parziale di dati favorevoli	Bilanciare con serie storiche e range; pubblicare anche limiti e piani di miglioramento
IRR- Bassa materialità	Enfasi su temi marginali rispetto al settore	Riallineare il tema agli issue materiali del comparto; integrare casi d'uso pertinenti
Tokenismo-Inclusione iconica	Rappresentazione simbolica senza policy o continuità	Integrare policy/KPI DEI on-screen; garantire accessibilità mediale; stakeholder-voice e co-creazione
Promessa senza meccanica	Servizi vaghi o trial non chiari	Rendere le condizioni trasparenti in-frame; semplificare check-out e recesso; introdurre KPI di servizio
Tech/Ethics-washing -Innovazione senza guard-rail	Narrazioni tecnologiche prive di roadmap, standard o responsabilità	Prevedere roadmap, standard, audit e KPI di performance/impatti; coinvolgere partner terzi

La tabella evidenzia come i rischi di (in)coerenza possano manifestarsi a diversi livelli: dal linguaggio testuale, che genera claim generici o non supportati, fino agli aspetti visuali, dove prevalgono estetiche naturalistiche prive di prove documentali. A questi si aggiungono omissioni rilevanti, come l'assenza di baseline, confini metodologici o trade-off esplicitati, che minano la credibilità e rendono difficile una valutazione indipendente da parte degli stakeholder.

Altri rischi sono legati a dinamiche di selezione parziale delle informazioni (*cherry-picking*) o all'enfasi su temi a bassa materialità per il settore, che spostano l'attenzione su dimensioni meno rilevanti. Sul versante sociale, si riscontrano pratiche di tokenismo, in cui l'inclusione è ridotta a mera rappresentazione iconica, senza policy o continuità, e promesse relazionali prive di meccanismi chiari. Infine, nell'area dell'innovazione,

emergono fenomeni di *techno-* ed *ethics-washing*, in cui le narrazioni techno-ottimiste mancano di standard, roadmap e responsabilità sugli impatti.

Le contromisure proposte hanno lo scopo di ancorare la comunicazione a parametri verificabili: dati, standard, baseline metodologiche, policy pubbliche e processi di stakeholder voice. In questo senso, la mappa rischio–azione non solo offre strumenti pratici di intervento, ma contribuisce anche a tradurre principi teorici come autenticità, dialogicità e orientamento agli stakeholder in pratiche osservabili, riducendo la distanza tra teoria e operatività.

4.3.3 Crisis & remediation: protocollo operativo

Il protocollo proposto definisce una traiettoria applicativa articolata nelle fasi che precedono, accompagnano e seguono l’evento critico, con l’obiettivo di prevenire il green-, tech- ed ethics-washing, garantire risposte improntate all’accountability e ricostruire la fiducia degli stakeholder. La sua impostazione è coerente sia con le evidenze empiriche emerse (proof-in-frame, inclusione governata e innovazione con guard-rail) sia con la letteratura che sottolinea l’esigenza di coniugare trasparenza sostanziale e chiarezza comunicativa (Lyon & Montgomery, 2015; Vollero & Siano, 2024).

Prevenzione (ex-ante): La prevenzione consiste innanzitutto nel governo dei claim: vale la regola *no proof, no claim*. Ogni affermazione potenzialmente assoluta (“emission-free”, “100% riciclato”, “n.1”) deve essere accompagnata da perimetro, unità di misura, periodo, metodo e fonte. A questo scopo, una checklist di evidenze minime per ciascun tema guida la pubblicazione dei contenuti: per Origine/Tracciabilità (T1) si richiede un’analisi LCA con confini espliciti, indicazioni sulla provenienza e sul fine vita; per Inclusione (T2) la presenza di policy DEI, KPI e accorgimenti di accessibilità; per Impatto sociale (T3) la distinzione fra output e outcome con partner identificati; per Relazione/Servizio (T4) condizioni d’uso e metriche di qualità; per Innovazione (T5) standard tecnici e piani temporizzati (es. WLTP, kWh/100 km, accuracy/fairness dell’AI, SLA di rete). La governance pre-pubblicazione prevede un gate condiviso tra marketing, legale, ESG e data protection, con tracciamento delle fonti e rilascio di un go/no-go documentato. A livello esecutivo, ogni claim deve avere una controparte visuale probatoria (infografica, tabella, collegamento a metodologia o audit), così da

evitare derive simboliche tipiche dei casi di D-M/SIM. La fase si completa con formazione periodica sui claim sensibili e sugli scenari di rischio.

Rilevazione e valutazione (early warning): La tempestività di risposta si fonda su un ascolto strutturato. Sistemi di social listening e monitoraggio media attivano alert automatici su parole-chiave sensibili (greenwashing, accuracy, tokenismo, privacy). Ogni segnalazione entra in un triage con criteri condivisi (gravità, diffusione, vulnerabilità normativa e reputazionale), affidato a un referente unico (incident lead). Contestualmente, contenuti ad alto rischio (ad esempio relativi a EV, AI o DEI) sono sottoposti a pre-mortem/peer review da parte di unità tecniche e, se necessario, partner terzi, per stabilire se le prove disponibili siano sufficienti a sostenere il messaggio o richiedano integrazioni.

Risposta (fase acuta): In presenza di criticità, la regola è *freeze & fix*: sospensione immediata dell'asset contestato, verifica della fondatezza delle obiezioni e, se necessario, pubblicazione di una errata corregge con numeri, metodo, periodo e fonti, rimuovendo elementi visivi fuorvianti. La comunicazione deve essere tempestiva, trasparente e specifica, chiarendo cosa è stato corretto, perché e con quali dati. Vanno evitate forme di deflection, come la sostituzione delle prove con endorsement simbolici, e predisposte FAQ dedicate come unica fonte di verità. Nei casi che coinvolgono partner terzi, è raccomandato un coinvolgimento pubblico degli stessi nella verifica e, se opportuno, nella co-comunicazione della correzione. La fase richiede portavoce preparati, messaggi accessibili (sottotitoli, alt-text) e coerenza cross-canale.

Remediation (follow-through): La fase successiva consiste nella definizione di piani correttivi con target e scadenze verificabili, come l'estensione della copertura metrica, la sostituzione di etichette proprietarie con standard terzi, o l'aggiornamento delle creative con KPI in-frame. I progressi vanno resi pubblici tramite dashboard con andamento anno su anno e, quando opportuno, audit indipendenti. All'interno dell'organizzazione, la remediation attiva un learning loop che comprende aggiornamento di policy e checklist, integrazione del caso in percorsi formativi, e istituzione di un feedback loop verso gli stakeholder ("you said / we did"), per dimostrare come le osservazioni abbiano modificato prassi e contenuti.

Chiusura e documentazione: La fase conclusiva prevede un post-mortem sintetico (cause, azioni, evidenze, outcome) e l'allineamento cross-canale (hero/deep-link), così che numeri, definizioni e metodi siano coerenti in ogni punto di contatto. È buona pratica misurare l'impatto della crisi su fiducia, advocacy e sentiment (es. indicatori di trust o NPS), aggiornando di conseguenza il rischio residuo nel registro enterprise. La pubblicazione in archivio dei casi e delle correzioni aumenta la tracciabilità e funge da deterrente interno contro scorciatoie comunicative future.

Nel complesso, il protocollo formalizza una catena di responsabilità e di evidenze che sposta la gestione dal piano reattivo a quello proattivo e verificabile. In coerenza con le evidenze empiriche di questo studio, la prova in-frame, la voce degli stakeholder e i guard-rail dell'innovazione non rappresentano elementi accessori, ma condizioni strutturali che riducono l'esposizione ai rischi di (in)coerenza e rafforzano la legittimità reputazionale nel tempo.

4.4 Orientamenti per l'attuazione

Le indicazioni proposte delineano un dispositivo operativo a trasferibilità intersettoriale, orientato alla progettazione e al governo della comunicazione ESG/CSR secondo principi di accountability e dialogicità. Esse definiscono in primo luogo che cosa comunicare per ciascuna delle cinque aree tematiche (T1-T5), come farlo attraverso strumenti quali la *visual honesty*, la *stakeholder-voice* e la *proof-in-frame*, e con quali requisiti minimi (KPI, standard riconosciuti e fonti terze) garantire tracciabilità metodologica e falsificabilità dei claim. In questa prospettiva, il corpus di linee guida assume la forma di un manuale di implementazione e verifica, volto a ridurre i principali pattern di (in)coerenza e a prevenire fenomeni di green-, tech- o ethics-washing, in coerenza con l'evidenza empirica raccolta e con i contributi teorici che richiamano trasparenza sostanziale e rigore argomentativo nella comunicazione di sostenibilità (Lyon & Montgomery, 2015; Vollero & Siano, 2024).

L'adozione del quadro implica un duplice impegno manageriale. Da un lato, un solido ancoraggio di governance, che comprende policy chiare sui claim, gate di controllo congiunti tra funzioni legali, ESG e marketing, e sistemi di tracciamento delle fonti a supporto di ogni affermazione. Dall'altro, un ciclo di apprendimento continuo, che si

articola in monitoraggio, remediation e pubblicazione dei progressi, così che i requisiti probatori diventino prassi organizzativa consolidata e non semplice adempienza editoriale.

L'applicazione contestualizzata per tema × settore permette di coniugare materialità e comparabilità, traducendo principi generali in scelte verificabili sia a livello di singolo asset (pagina, post, campagna) sia a livello di processo (pianificazione, revisione, disclosure). In esito, la comunicazione non si limita a rappresentare l'impegno ESG/CSR, ma lo corrobora nei punti di contatto, rafforzando la legittimità organizzativa presso gli stakeholder e riducendo in maniera strutturale l'esposizione a rischi reputazionali sistemici.

Appendice

L'Appendice raccoglie esempi applicativi anonimizzati che supportano il framework presentato nel §3.6 e le evidenze discusse nei §§3.2–3.5. Ogni scheda corrisponde a un contenuto (immagine o breve video) classificato per tematica (T1–T5) e settore di appartenenza, valutato secondo il codebook tematico e i meccanismi di (in)coerenza emersi dallo studio. Per favorire la leggibilità e la comparabilità, i casi sono presentati con la sigla APP–T–S: APP indica che si tratta di un esempio dell'Appendice; T rimanda alla tematica (T1: Origine/Tracciabilità, T2: Inclusione, T3: Impatto sociale, T4: Relazione brand–consumatore, T5: Innovazione responsabile); S rappresenta il settore (F = Fashion, B = Beauty, T = Telecomunicazioni, A = Automotive), seguito da un numero progressivo che distingue i diversi casi all'interno dello stesso comparto.

In ciascun esempio vengono riportati la tematica di riferimento, il settore, il livello di coerenza reputazionale osservato e una motivazione sintetica che spiega in che misura il contenuto risulti efficace o problematico. Nei casi in cui emergono rischi specifici, questi vengono segnalati e collegati alle contromisure operative illustrate nel §4.3. La lettura procede sempre secondo lo stesso percorso: si parte dall'applicazione del codebook tematico, si osservano i meccanismi di (in)coerenza, tra copy e valori, tra visual e claim, rispetto alla prova in-frame, alla materialità settoriale e alla voce degli stakeholder, e si giunge infine all'attribuzione dell'esito reputazionale e del conseguente Do/Don't manageriale.

Le schede hanno esclusivamente una funzione didattico-metodologica. Non mirano a valutare o giudicare i brand, ma a mostrare in modo concreto come il percorso analitico consenta di passare dalla decodifica dei contenuti alla formulazione di prescrizioni operative capaci di prevenire fenomeni di greenwashing, tech-washing o ethics-washing e di rafforzare l'accountability. Per garantire la comparabilità dei dati, le eventuali percentuali riportate seguono la stessa convenzione adottata nel corpo del testo, esplicitando sempre se siano state normalizzate per tematica o per settore.

Un primo esempio, indicato come APP-T1-B1, riguarda il settore beauty nella tematica Origine/Tracciabilità. Il contenuto è stato valutato come ad alto livello di coerenza, poiché mostra un'etichettatura d'impatto leggibile a schermo (carbon e water footprint su scala A-E), con tono educativo e numeri integrati in-frame. La zona di rischio, tuttavia, si manifesta qualora la scala A-E non espliciti baseline e metodologia di calcolo, oppure laddove l'icona "100%" non venga chiaramente decodificata, generando ambiguità semantica.

Un secondo caso, APP-T2-F1, si colloca nella tematica Inclusione e pari opportunità per il settore fashion. Qui la coerenza è valutata come medio-alta grazie all'uso di formati UGC con creators eterogenei, ambientazioni quotidiane, linguaggio body-kind e accorgimenti di accessibilità testuale. Resta tuttavia un rischio di tokenismo, riconducibile alla tipologia D-M/SIM, qualora la diversità rimanga solo iconica, senza un'effettiva intersezionalità su dimensioni come età, disabilità o taglie, e in assenza di policy o KPI dichiarati a schermo.

Nella tematica Impatto sociale e comunitario, i casi APP-T3-F2 (fashion) e APP-T3-B1 (beauty) mostrano un livello di coerenza elevato quando l'azione è resa visibile, mentre scendono a medio se si riducono a semplici manifesti astratti. L'efficacia deriva soprattutto da un racconto documentaristico delle azioni sul campo, con call-to-action non commerciali e piattaforme di collaborazione con ONG, secondo una logica di "Answer with Action". Il rischio di OMIS (omissione) emerge qualora manchino outcome concreti, come il numero di beneficiari, i luoghi delle iniziative, i partner coinvolti e i KPI di impatto. In tali circostanze, la presenza di soli banner valoriali riduce sensibilmente la credibilità.

Il caso APP-T4-B2, relativo alla tematica Relazione brand–consumatore nel settore beauty, raggiunge un livello di coerenza alto. Le stories presentano poll e quiz nativi, survey di co-design e card educational sull’LCA con percentuali facilmente leggibili. La relazione risulta bidirezionale, combinando ascolto ed educazione, e le call-to-action sono chiare e temporalmente definite. Anche in questo caso, tuttavia, permane un rischio di OMIS (omissione) se i contenuti educativi non riportano fonti e metodi, oltre all’opportunità di rafforzare la governance dell’UGC attraverso regole esplicite e strumenti di social proof.

Infine, APP-T5-B3 riguarda la tematica Innovazione responsabile, sempre nel comparto beauty. Il contenuto mostra un livello di coerenza medio: la promessa di un’intelligenza artificiale “fair & inclusive” è supportata da una forte stakeholder-voice, grazie al coinvolgimento della community, e da servizi digitali di try-on e analisi a beneficio degli utenti. I rischi emergono però sul piano della prova: la mancanza di metriche di accuratezza e fairness, di principi di AI responsabile, di partner terzi e di policy sui dati in-frame lo espongono a tipologie di (in)coerenza quali D–P/GAP e OMIS. Per evitare derive di techno- o ethics-washing, sarebbe necessario integrare *model e dataset cards*, audit indipendenti e SLA (Service Level Agreement) di miglioramento.

Nota metodologica per l’Appendice

I casi riportati nell’Appendice sono stati anonimizzati attraverso codici del tipo *APP–T–S***. APP indica che si tratta di un esempio applicativo, T si riferisce alla tematica analizzata (da T1 a T5), mentre S designa il settore di appartenenza (F = Fashion, B = Beauty, T = Telecomunicazioni, A = Automotive), seguito da un numero progressivo che distingue i diversi casi. La selezione è avvenuta sulla base della loro capacità esemplificativa rispetto ai pattern ricorrenti individuati, così da rendere leggibili e comparabili le dinamiche emerse.

Ogni caso è stato interpretato utilizzando il codebook tematico, che funge da griglia di lettura per decodificare i contenuti visivi e testuali, e valutato in relazione ai meccanismi di (in)coerenza osservati. Le aree di rischio identificate riflettono le tipologie di (in)coerenza formalizzate nello studio- D-P/GAP (claim non supportati), D-M/SIM (visual simbolici o generici), OMIS (omissioni di confini, baseline o trade-off), CHPK

(cherry-picking) e IRR (bassa materialità del tema) -e rinviano alle contromisure operative descritte nelle implicazioni manageriali (§4.2).

In questo senso, l'Appendice non ha finalità valutative, ma svolge una funzione didattico-metodologica: mostra come sia possibile collegare la diagnosi dei contenuti, attraverso il codebook e i meccanismi di (in)coerenza, a protocolli operativi di prevenzione e correzione. Tali protocolli, che includono policy sui claim, proof-in-frame, presidi di governance legale ed ESG, definizione di KPI pubblici e azioni di miglioramento, rendono l'analisi non solo replicabile, ma anche trasferibile a diversi contesti organizzativi.

Riferimenti bibliografici

ALLEA. (2017). The European Code of Conduct for Research Integrity [All European Academies].

Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of business ethics*, 17(9), 1093–1102.

Arnheim, R. (2013). Pensiero visuale.

Associazione acu.org. (2023, maggio 4). *Nuova campagna pubblicitaria di Poste Energia: le associazioni denunciano il greenwashing* [Comunicato stampa].

Associazione Italiana di Sociologia (AIS). (2018). Linee guida etiche per la ricerca socio- logica.

Banerjee, S. B. (2007). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. In *Corporate Social Responsibility*. Edward Elgar Publishing.

Berger Peter, L., & Thomas, L. (1966). The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge. *Garden City, NY: First Anchor*.

Berthoz, A., & Ferraresi, S. (2015). *La vicarianza: il nostro cervello creatore di mondi*. Torino, Codice.

Bovens, L. (2016). The ethics of Dieselgate. *Midwest studies in philosophy*.

- Bowen, F., & Aragon-Correa, J. A. (2014). Greenwashing in corporate environmentalism research and practice: The importance of what we say and do. *Organization & Environment*, 27(2).
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brin, P., & Nehme, M. N. (2019). Corporate social responsibility: analysis of theories and models. *EUREKA: Social and Humanities*, (5), 22–30.
- Buoncompagni, G., et al. (2021). Cybermigration: Connections, human mobility and media culture. An Italian case study. *Advances in Applied Sociology*, 11(02), 65.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39–48.
- 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*, 1(1), 3.
- Charmaz, K. (2014). Constructing grounded theory. (2nd ed.). London: Sage.
- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational fac,ades, and sustainability reporting. *Accounting, organizations and society*, 40, 78–94.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3), 372–393.
- Christis, J., & Wang, Y. (2021). Communicating environmental CSR towards consumers: The impact of message content, message style and praise tactics. *Sustainability*, 13(7), 3981.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and psycho- logical measurement*, 20(1), 37–46.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74, 65–78.

- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2011). *Managing corporate social responsibility: A communication approach*. John Wiley & Sons.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3–21.
- CorCom. (2023, ottobre 25). *Iliad presenta la sua roadmap green*. CorCom, da // <https://www.corrierecomunicazioni.it/telco/iliad-accelera-su-green-inclusion-levi-puntiamo-a-una-crescita-sempre-piu-sostenibile>
- Crane, A., Odunjo, O., & McDonagh, P. (2024, maggio 14). *It's time to think differently about authenticity and CSR*, da <https://managementstudiesinsights.com/its-time-to-think-differently-about-authenticity-and-csr?/>
- De Caterina, F. (2019). “Sharing Beauty With All”: Sustainability According to L’Oréal Italia. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 59–67.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*, 54(1), 64–87.
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. McGraw-Hill.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*. Harvard Business School Press.
- Dykman, A. (2024, April 7). *Patagonia: A modern example of authentic advertising* [GVPRSSA], da // <https://www.gvprssa.com/grandpr-blog/patagonia-a-modern-example-of-authentic-advertising>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60(11), 2835–2857.
- El-Desouky, D. F. (2020). Visual storytelling in advertising: a study of visual storytelling as a marketing approach for creating effective ads. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 7(10), 118–127.

- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60(11), 2835–2857.
- El-Desouky, D. F. (2020). Visual storytelling in advertising: a study of visual storytelling as a marketing approach for creating effective ads. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 7(10), 118–127.
- Etcoff, N., Orbach, S., Scott, J., & D’Agostino, H. (2004). *The real truth about beauty: A global report*. Commissioned by Dove, Unilever.
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp & N. E. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business* (pp. 97–106). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Evannex. (2023, marzo 1). *Will the Volkswagen diesel-gate scandal help Tesla Motors?* [Evannex Blog].
- FashionUnited. (2023, May 3). *L’Oréal’s sustainability journey and the challenges it faces*. FashionUnited, da // <https://fashionunited.com/news/business/l-oreal-s-sustainability-journey-and-the-challenges-it-faces/2023050353656?utm//>
- Federal Trade Commission. (2016). *FTC Charges Volkswagen Deceived Consumers withits “Clean Diesel” Campaign* [Protecting America’s Consumers]
- Flick, U. (2018). *Designing qualitative research* (2nd ed.). London: SAGE Publications.
- Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (7th ed.). London: SAGE Publications.
- Floch, J.-M. (2000). *Visual identities: Constructing the self in everyday life* (P. Van Osselaer & A. McHoul, Trans.). London: Continuum.
- Fontaine, M. (2013). Corporate social responsibility and sustainability: the new bottom line? *International Journal of Business and Social Science*, 4(4).
- Fontana, A. (2017). *Storytelling for dummies*. HOEPLI EDITORE.
- Foss, S. K. (2004). Theory of visual rhetoric. In *Handbook of visual communication*. (pp. 163–174). Routledge.

- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Gaim, M., Clegg, S., & Cunha, M. P. E. (2021). Managing impressions rather than emissions: Volkswagen and the false mastery of paradox. *Organization Studies*, 42(6), 949–970.
- Gatti, L., Pizzetti, M., & Seele, P. (2021). Green lies and their effect on intention to invest. *Journal of business research*, 127, 228–240.
- Giorgino, F. (2017). *Giornalismo e società*. Mondadori Università.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). Grounded theory: Strategies for qualitative research. *Chicago, IL: Aldine Publishing Company*.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1998). Grounded theory. *Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber, 4.
- Greimas, A. J. (1970). *Du sens*. Paris: Éditions du Seuil
- Greimas, A. J., McDowell, D., Schleifer, R., & Velie, A. (1983). *Structural semantics: An attempt at a method*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J. E. (2005). *Halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde mükemmellik* [Excellence in public relations and communication management]. İstanbul: Rota Yayınları.
- Hajdas, M., & Kłeczek, R. (2021). The real purpose of purpose-driven branding: consumer empowerment and social transformations. *Journal of Brand Management*, 28(4), 359–373.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. d. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 17(55), 858–869.
- Hassan, S. (2024). Dove's "Real Beauty" Campaign: Authenticity Over Perfection. Recuperato settembre 12, 2025, da <https://linkedin.com>

- Henry, G. T., Boyer, E., & Bensoussan, B. (2015). Cluster analysis in qualitative research. *Qualitative Market Research*.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with purpose.
- Höllerer, M. A., Jancsary, D., Meyer, R. E., & Vettori, O. (2013). Imageries of corporate social responsibility: Visual recontextualization and field-level meaning. In *Institutional Logics in Action, Part B* (pp. 139–174). Emerald Group Publishing Limited.
- Hotten, R. (2015). Volkswagen: The scandal explained. *BBC news*, 10(12), 2015.
- ICC, E. (2016). ICC/ESOMAR: International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics.
- Ihlen, Ø., Bartlett, J., & May, S. (2011). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. John Wiley & Sons.
- Iliad Corporate. (2023). *Sustainability Report*, da <https://www.iliad.it/corporate/sustainability/>
- Invernizzi, A. C., Bellucci, M., Acuti, D., & Manetti, G. (2022). Form and substance: Visual content in CSR reports and investors' perceptions. *Psychology & Marketing*, 39(5), 974–989.
- Invernizzi, E., Romenti, S., & Fumagalli, M. (2022). CSR communication and visual framing: Implications for investor perceptions. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(5), 113–129
- Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of basic and clinical pharmacy*, 5(4), 87.
- Joy, A., Sherry Jr, J. F., Venkatesh, A., Wang, J., & Chan, R. (2012). Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands. *Fashion theory*, 16(3), 273–295.
- Keilmann, J., & Koch, T. (2024). When environmental claims are empty promises: How greenwashing affects corporate reputation and credibility. *Environmental Communication*, 18(3), 266–284.

- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public relations review*, 28(1), 21–37.
- Kim, E.-H., & Lyon, T. P. (2015). Greenwash vs. brownwash: Exaggeration and undue modesty in corporate sustainability disclosure. *Organization science*, 26(3), 705– 723.
- Koch, T., & Denner, N. (2025). Different shades of green deception. Greenwashing's adverse effects on corporate image and credibility. *Public Relations Review*, 51(1), 102521.
- Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. HOEPLI EDITORE.
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). FSG Boston, MA, USA.
- Kramer, M. (2017). Brand purpose: The navigational code for growth. *Journal of Brand Strategy*, 6(1), 46–54.
- Kress, G., & Van Leeuwen, T. (2020). *Reading images: The grammar of visual design*. Routledge.
- Kress, G., & van Leeuwen, T. (2006). *Reading Images: The Grammar of Visual Design* (2^a ed.). Routledge.
- Kress, G. R., & van Leeuwen, T. (2001). *Multimodal discourse: The modes and media of contemporary communication*. London: Arnold.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Lefsrud, L., Graves, H., & Phillips, N. (2020). “Giant toxic lakes you can see from space”: A theory of multimodal messages and emotion in legitimacy work. *Organization Studies*, 41(8), 1055–1078.

- Liu, W., Xu, W. W., & Tsai, J.-Y. J. (2020). Developing a multi-level organization-public dialogic communication framework to assess social media-mediated disaster communication and engagement outcomes. *Public relations review*, 46(4), 101949.
- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of economics & management strategy*, 20(1), 3–41.
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & environment*, 28(2), 223–249.
- Machin, D. (2013). What is multimodal critical discourse studies? *Critical discourse studies*, 10(4), 347–355.
- Marquis, C., Toffel, M. W., & Zhou, Y. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization science*, 27(2), 483–504.
- 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.
- McCarthy, L., & Moon, J. (2018). Disrupting the gender institution: Consciousness-raising in the cocoa value chain. *Organization Studies*, 39(9), 1153–1177.
- McCarthy, L., & Muthuri, J. N. (2018). Engaging fringe stakeholders in business and society research: Applying visual participatory research methods. *Business & Society*, 57(1), 131–173.
- Menduni, E. (2006). La nascita della televisione in Italia. *Convegno Il miracolo economico*.
- Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 918–938.
- Meyer, R. E., Höllerer, M. A., Jancsary, D., & van Leeuwen, T. (2013). The visual dimension in organizing, organization, and organization research: Core ideas, current developments, and promising avenues. *Academy of Management Annals*, 7(1), 489–555.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3^a ed.). Sage.
- Mirzaei, A., Wilkie, D. C., & Siuki, H. (2022). Woke brand activism authenticity or the lack of it. *Journal of Business Research*, 139, 1–12.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business ethics: A European review*, 15(4), 323–338.
- Nakao, Y., Ishino, A., Kokubu, K., & Okada, H. (2024). Exploring visual communication in corporate sustainability reporting: Using image recognition with deep learning. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), 3210– 3234.
- Narayanan, S., & Das, J. R. (2022). Can the marketing innovation of purpose branding make brands meaningful and relevant? *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 519–536.
- Nardi, L. (2022). The corporate social responsibility price premium as an enabler of substantive CSR. *Academy of Management Review*, 47(2), 282–308.
- Nassar, A., Michel, G., Zeitoun, V., & Paris-Sorbonne, I. (2021). Brand activism: Towards a better understanding in the light of the “Economies of Worth” theory. *European Marketing Academy Conference (EMAC)*.
- Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., & Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of business ethics*, 125(4), 693–707.
- O’Connor, C., & Joffe, H. (2020). Intercoder reliability in qualitative research: Debates and practical guidelines. *International journal of qualitative methods*, 19, 1609406919899220.
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of nursing scholarship*, 33(1), 93–96.

Oyetade, J. A., Igbalawole, O., & Johnson-Rokosu, S. (2025). From Shareholder Value to Stakeholder Impact: Integrating ESG Considerations into Financial Decisions.

International Journal of Research and Innovation in Social Science, 9(2), 239– 255.

Park, H., Kim, Y., & Popelish, B. (2021). Corporate social responsibility and stakeholder engagement: A content analysis of PRSA silver anvil award-winning CSR campaigns. *Journal of Sustainability Research*, 3(3).

Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis.

Health services research, 34(5 Pt 2), 1189.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods 3rd. ed.* Sage publications.

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice.* Sage publications.

Pemberton, N. (2015, September 23). *VW's Clean Diesel Ads Now Make Us Feel Dirty* [Blog post]. New York Magazine. <https://nymag.com/intelligencer/2015/09/vws-clean-diesel-ads-now-make-us-feel-dirty.html>

Pink, S. (2020). *Doing visual ethnography* (4th ed.). London: SAGE Publications.

Porter, M. E., Kramer, M. R., et al. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78–92.

Regulation, P. (2018). General data protection regulation. *Intouch*, 25, 1–5.

Rindova, V. P., & Schultz, M. (1998). Identity within and identity without: Lessons from corporate and organizational identity. *Identity in organizations: Developing theory through conversations*, 46–51.

Rose, G. (2016). *Visual methodologies: An introduction to researching with visual materials* (4th ed.). London: SAGE Publications.

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). London: SAGE Publications.

Sauerwald, S., & Su, W. (2019). CEO overconfidence and CSR decoupling. *Corporate Governance: An International Review*, 27(4).

Schmuck, D., Matthes, J., & Naderer, B. (2018). Misleading consumers with green advertising? An affect–reason–involvement account of greenwashing effects in environmental advertising. *Journal of Advertising*, 47(2), 127–145.

Schoeneborn, D., & Trittin, H. (2013). Transcending transmission: Towards a constitutive perspective on CSR communication. *Corporate communications: An international journal*, 18(2), 193–211.

Seele, P., & Gatti, L. (2017). Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies. *Business strategy and the environment*, 26(2), 239–252.

Segmentify. (2024, febbraio 6). *Does Tesla's \$0 Marketing Strategy Actually Work?* [Segmentify Blog].

Senior Italia FederAnziani. (2023). *NeoConnessi Silver*. Senior Italia FederAnziani, da <https://www.senioritalia.it/neoconnessi-silver>

Sierra, B. (2022). H&M is being sued for “misleading” sustainability marketing. What does this mean for the future of greenwashing. *The Sustainable Fashion Forum*.

Silverman, D. (2021). *Doing qualitative research*. (6th ed.). London: SAGE Publications.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Talpur, S., Nadeem, M., & Roberts, H. (2024). Corporate social responsibility decoupling: a systematic literature review and future research agenda. *Journal of Applied Accounting Research*, 25(4), 878–909.

Tan, E. M. M., Michael, V. A., Hassan, M. H., & Bakar, M. F. A. (2023). Visual Communication in Sustainability Action: Public understanding through human behavior and attitude. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 8(SI16), 165–170.

- Vollero, A., Siano, A., et al. (2024). Strategic communication and greenwashing. Theoretical reflections and managerial implications. *Sinergie*, 42, 181–199.
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing? *Journal of public policy & marketing*, 39(4), 444–460.
- Walker, K., & Wan, F. (2012). The harm of symbolic actions and green-washing: Corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications. *Journal of business ethics*, 109(2), 227–242.
- Walter, E., & Gioglio, J. (2014). *The power of visual storytelling: How to use visuals, videos, and social media to market your brand*. New York: McGraw-Hill Education
- Warschauer, M. (2004). *Technology and social inclusion: Rethinking the digital divide*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Wind Tre. (2022). *Piano ESG 2022–2024.*, da // <https://www.windtre.it/sostenibilita/piano-esg>
- Wray, J. (2022, June 30). *L'Oréal, P&G and L'Occitane accused of greenwashing in new findings*. *Cosmetics Business*, da // <https://cosmeticsbusiness.com/l-or-al-p-g-and-l-occitane-accused-of-greenwashing-in-new-findings--201904?>