



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA

DIPARTIMENTI DI GIURISPRUDENZA, INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE,
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI, SCIENZE POLITICHE E SOCIALI, STUDI UMANISTICI

CORSO DI LAUREA INTERDIPARTIMENTALE IN
COMUNICAZIONE DIGITALE

FARE BENE NON BASTA. RIFLESSIONE SUI LIMITI DELLA
RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

Relatore:

Chiar.mo Prof. Flavio Antonio Ceravolo

Correlatore:

Chiar.mo Prof. Cristiano Toni

Tesi di laurea magistrale di

Chiara Marchi

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

Indice

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 – LA <i>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY</i>	4
1.1 <i>Corporate Social Responsibility</i> e la sua storia	4
1.1.1 Le definizioni	4
1.1.2 Come è cambiata la responsabilità sociale d'impresa negli anni	7
1.2 Teorie sulla responsabilità sociale d'impresa	11
1.2.1 La teoria di Friedman	11
1.2.3 Teoria degli stakeholder	13
1.2.4 Teoria istituzionale	15
1.3 Il come della CSR, i modelli operativi	18
1.3.1 CSR implicita e esplicita	19
1.3.2 Piramide di Carroll	20
1.3.3 <i>Triple Bottom Line</i>	22
1.4 Motivazioni aziendali, scelta strategica e vantaggio competitivo	24
1.4.1 <i>Altruistic, strategic and coerced CSR</i>	24
1.4.2 Il sogno del valore condiviso	28
CAPITOLO 2 – REPUTAZIONE AZIENDALE	34
2.1 Distinguere identità, immagine e reputazione	34
2.2 Cos'è la reputazione aziendale	36
2.2.1 Capitale reputazionale	38
2.2.2 <i>Business e social reputation</i>	39
2.3 Strategie di costruzione della reputazione: coerenza tra valori, comportamenti e comunicazione	40
2.3.1 Teoria segnaletica	41
2.3.2 Il modello <i>RepTrack</i>	42
2.3.3 L'importanza della coerenza	43
2.3.4 Teoria dei flussi	43
2.3.5 Resource Based View	44
2.4 Comunicare verso l'esterno, l'immagine proiettata	47
2.4.1 Reputation economy	47
2.4.2 Comunicare la <i>Corporate Social Responsibility</i>	49
2.4.3 Il ruolo dei media nel comunicare l'organizzazione	53
2.5 I rischi per la reputazione	56
2.5.1 La crisi	58
2.5.2 Come cambia la percezione della crisi nell'infosfera	59

CAPITOLO 3 – LA MENTE DEI CONSUMATORI E LA PERCEZIONE DEI PUBBLICI	62
3.1 Perché studiare la mente dei pubblici	62
3.2 Come i consumatori ricevono e interpretano gli stimoli: attenzione e percezione	62
3.2.1 L'importanza dell'attenzione	63
3.2.2 Attenzione selettiva	65
3.2.3 Gli atteggiamenti	66
3.3 Modelli mentali e schemi cognitivi nella percezione	69
3.3.1 Schemi di brand	71
3.4 Psicologia delle decisioni: modelli classici e moderni	72
3.4.1 <i>Bias</i> cognitivi e euristiche nelle valutazioni del consumatore	77
3.4.2 Ruolo delle emozioni nel processo decisionale e nelle scelte di consumo	82
3.5 Opinione pubblica e formazione del giudizio collettivo	85
3.5.1 Comunicazione interpersonale	86
3.5.2 Forme implicite e esplicite di influenze sociali	88
3.5.3 Gruppi sociali e le opinioni influenti	89
CAPITOLO 4 – IL POTERE RELATIVO DELLA CSR	92
4.1 Dove siamo arrivati	92
4.2 CSR come valore condiviso e di appartenenza	92
4.2.1 CSR integrata nel core business	93
4.2.2 Identificazione del pubblico	94
4.2.3 Salvare la reputazione, <i>Insurance effect</i> e <i>loss aversion</i>	96
4.2.4 <i>Bias</i> nella percezione del danno	98
4.3 Co-creazione, partecipazione, attivismo e <i>advocacy</i>	100
4.3.1 CSR partecipata e identificazione <i>consumer-brand</i>	101
4.3.2 Attivismo e <i>advocacy</i>	102
4.4 Conta ma non basta, la responsabilità sociale dentro le scelte di consumo	105
4.4.1 Modelli di scelta	106
4.4.2 Consumo etico	107
4.4.3 Barriere al consumo etico	108
4.4.4 Come superare le barriere	110
4.5 Il momento storico in cui ci troviamo	111
4.5.1 Patagonia e l'attivismo	112
4.5.2 Chiudono i dipartimenti <i>Diversity, Equity, Inclusion</i>	113
4.5.3 Istituzioni che non riescono ad essere sostenibili	115
CONCLUSIONE	118
BIBLIOGRAFIA	124

Introduzione

Le aziende oggi ricoprono un ruolo centrale nella società contemporanea, ben oltre la tradizionale funzione di generatori di profitto per gli azionisti. In un'era dominata da sfide globali come il cambiamento climatico, le disuguaglianze sociali e la digitalizzazione accelerata, le organizzazioni sono considerate attori sociali parte di un sistema complesso e sono chiamate a integrare principi etici, sostenibilità e responsabilità sociale nelle loro strategie di business. Questa evoluzione riflette non solo pressioni regolatorie, come la *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* dell'Unione Europea, ma anche le aspettative di consumatori, investitori e comunità, che premiano comportamenti autentici delle organizzazioni con fedeltà e accesso a capitali green.

In questo panorama, la *Corporate Social Responsibility* non è più percepita come una pratica di beneficenza ma come un costo necessario per costruire e mantenere una buona immagine e reputazione aziendale. Oggi, questa pratica di responsabilità sociale aziendale si è evoluta verso il paradigma di *Environmental, Social, Governance*, diventando un pilastro fondamentale della strategia aziendale e un criterio di misurazione delle performance valutato da investitori, istituzioni e opinione pubblica. Casi storici di crisi reputazionali, come quelli legati allo sfruttamento del lavoro o all'impatto ambientale hanno acuito lo scetticismo dei consumatori e scosso la loro fiducia, costringendo le imprese a adottare standard etici più rigorosi e a rendicontare il proprio operato con trasparenza. In questo scenario, si è diffusa sempre più l'idea che le organizzazioni abbiano il dovere morale di comportarsi in modo responsabile verso il mondo, adottando pratiche socialmente responsabili che restituiscano valore alle comunità. Inoltre, l'adozione di queste pratiche si è rivelata una scelta strategica che porta un

vantaggio competitivo duraturo che aiuta a proteggere la reputazione dell'organizzazione.

Tuttavia, nonostante l'impegno delle organizzazioni nel comunicare la propria sostenibilità, emerge un paradosso: l'impegno sociale conta ma non basta. Questa tesi cerca infatti di indagare il legame ambiguo tra l'agire responsabile delle imprese, la costruzione della reputazione e la percezione reale che i pubblici hanno di queste azioni. In un primo momento ci si concentra sull'analisi della responsabilità sociale d'impresa come influenza sul capitale reputazionale, inteso come un giudizio cumulativo e stratificato nel tempo che distingue l'azienda dai competitor. La reputazione, infatti, non è un elemento statico dell'organizzazione ma un processo dinamico di percezioni che può fungere come cuscinetto durante le crisi. La sua efficacia da assicurazione reputazionale dipende dalla coerenza tra i valori dichiarati e i comportamenti effettivi. In un'epoca dominata da informazioni alla portata di tutti e in qualsiasi momento, ogni segnale di incoerenza può essere interpretato in modo negativo e essere diffuso rapidamente, trasformando ogni tentativo di CSR, anche virtuosa, in un ritorno negativo per l'organizzazione.

L'ultima parte della tesi si concentra nell'integrazione dell'analisi gestionale e reputazionale con la psicologia dei consumatori. Per comprendere la portata degli effetti della *Corporate Social Responsibility* non è sufficiente fare riferimento ai bilanci di sostenibilità o alle metriche ESG, è necessario scendere nel dettaglio dei giudizi del pubblico e nella psicologia dei consumatori. Attraverso lo studio di diverse teorie della psicologia delle decisioni e di *bias* a cui le persone sono soggette, si è cercato di spiegare perché esista un divario tra l'interesse dichiarato dai consumatori per determinati temi etici e le loro effettive scelte d'acquisto. Una delle questioni centrali è capire se gli effetti limitati della CSR sulle scelte del pubblico dipendano dalle imprese o dai consumatori. Se siano quindi le aziende a non riuscire a

tradurre e comunicare i propri impegni in valore percepito, oppure se sia il pubblico che non ha interiorizzato i valori che dichiara di sostenere.

Le aziende devono riuscire ad avere un ritorno economico diretto e concreto dalle attività di CSR oppure non si impegneranno realmente nell'essere sostenibili e attente alle questioni sociali. La chiave di questa tesi è proprio capire fino a che punto le persone, i consumatori, sono interessati a queste pratiche e in che modo la percezione di questo impegno viene considerata e eventualmente premiata.

Capitolo 1 – la *Corporate Social Responsibility*

1.1 *Corporate Social Responsibility* e la sua storia

1.1.1 Le definizioni

“The term is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsible behaviour in an ethical sense; to still others the meaning transmitted is that of ‘responsible for’ in a causal mode; many simply equate it with ‘charitable contributions’; some take it to mean socially ‘conscious’ or ‘aware’; many of those who embrace it most fervently see it as mere synonym for ‘legitimacy’, in the context of ‘belonging’ or being proper or valid; a few see it as a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behaviour on businessmen than on citizens at large.”
Votaw (1973, 11) on corporate social responsibility.

Il termine non è ancora ben definito ma l’idea alla base della *corporate social responsibility*, in italiano responsabilità sociale d’impresa, è che le aziende hanno una responsabilità verso la società, ovvero verso il mondo in cui sono immerse. Di conseguenza, la loro condotta deve allinearsi alle aspettative della società riguardo integrità, giustizia e trasparenza e a valori sociali generalmente accettati¹. Il termine è ormai obsoleto e come verrà spiegato più avanti nel capitolo, si preferiscono usare le metriche ESG per dare un peso reale alle azioni di sostenibilità aziendale. Nel corso di questa tesi però il

¹ Höllerer, M. A. (2012). Corporate social responsibility (CSR). In *Between creed, rhetoric, façade, and disregard: Dissemination and theorization of corporate social responsibility in Austria*. Peter Lang.

concetto di CSR sarà mantenuto per sottolineare che i fondamenti che stanno alla base di queste formulazioni risultano ancora attuali e degni di essere approfonditi. Le organizzazioni hanno l'obiettivo di creare un valore non solo di tipo finanziario per i propri investitori, ma un valore che restituisca qualcosa di concreto e tangibile alla società. Inizialmente la responsabilità sociale era vista al pari di una pratica di beneficenza o di filantropia, realizzata su base completamente volontaria e legata a principi etici aziendali o che spesso potevano dipendere anche dal capo dell'azienda stessa². Il termine responsabilità, però, dovrebbe proprio sottolineare che le azioni che le organizzazioni intraprendono non dovrebbero essere legate a una scelta arbitraria, ma dovrebbero scaturire da un certo dovere morale e etico a svolgere determinate attività. Tutto ciò, tenendo sempre a mente che le decisioni intraprese hanno delle implicazioni che verranno valutate da una serie di individui e gruppi, posti sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

Il World Business Council for Sustainable Development³ definisce infatti: "Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as the local community and society at large."

World Business Council for Sustainable Development (2000).

La responsabilità sociale d'impresa è un impegno che le aziende si assumono per comportarsi in modo etico e contribuire allo sviluppo economico, mentre cercano di migliorare la qualità di vita della loro forza lavoro, delle loro famiglie, ma anche di tutta la comunità locale e della società in generale. Il

² Passas, I. (2024). The evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0. *Encyclopedia*, 4(4), 1711–1720, p.1713

³ Il *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* è un'organizzazione internazionale, guidata dai CEO di circa 200 grandi aziende mondiali, che promuove la transizione verso uno sviluppo sostenibile attraverso l'integrazione di pratiche ambientali, sociali e di governance nel business.

loro dovere è proprio migliorare la vita di tutti, migliorando l'attenzione a temi importanti per la società.

Per articolare un discorso quanto più possibile completo sulla *corporate social responsibility* verranno analizzate diverse definizioni, teorie e scritti che negli anni hanno composto un *corpus* vasto e tanto ricco, che tocca tanti aspetti differenti, di quella che è la responsabilità sociale, nel tempo e oggi. Uno spunto sicuramente interessante per iniziare questo discorso viene da Markus A. Höllerer, che nel suo libro *“Between Creed, Rhetoric Façade, and Disregard”* dedica un capitolo alla *corporate social responsibility* affermando che il termine tutt'ora rimane ambiguo e non definibile univocamente. Spiega che generalmente le definizioni di responsabilità sociale d'impresa che si possono trovare divergono spesso rispetto tre punti: il motivo, la volontarietà e il contesto istituzionale. Per quanto riguarda i motivi, le domande che le teorie si pongono sono abbastanza pratiche: perché le aziende si impegnano in azioni di CSR? Le azioni strategiche attuate per aumentare i guadagni possono essere considerate CSR? Esistono teorie che pongono un focus sull'intenzione che affermano che le pratiche strategiche introdotte da un'azienda non possono essere considerate CSR. Mentre, altre teorie che si concentrano sulle conseguenze, sugli output di una determinata azione, le definirebbero come strategiche se la conseguenza fosse un miglioramento per la società o per l'ambiente. Il secondo punto, la volontarietà, viene considerato da alcuni un requisito imprescindibile, negando fermamente che essere *compliant*, essere conforme e rispettoso della legge significhi essere realmente responsabili, ma che questo “aderire alla norma” sia solo legato all'*accountability*⁴ sottostante l'azienda. Ad esempio, la Commissione Europea esclude le azioni obbligatorie dal qualificarle come CSR. Un altro fattore da tenere in considerazione nelle varie definizioni è il contesto

⁴ Processo attraverso cui un'organizzazione si assume la responsabilità delle proprie azioni, garantendo trasparenza e rendicontazione su gestione, decisioni e risultati, in particolare nel rispetto di norme, politiche interne e impegni di sostenibilità.

istituzionale, in quanto l'ambiente culturale e i sistemi di governance possono influenzare la portata e il contenuto della CSR⁵.

1.1.2 Come è cambiata la responsabilità sociale d'impresa negli anni

Di *Corporate Social Responsibility* si iniziò a parlare negli anni 50 del XX secolo. Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa è poi mutato nel corso degli anni, fino a trasformarsi secondo alcuni nei principi *ESG* (*Environmental, Social, Governance*), che ora sono diventati uno standard e misurati per ogni azienda. Ora si parla addirittura di ESG 2.0.

In quegli anni, l'idea che cominciò a prendere piede era proprio che le aziende avessero delle responsabilità oltre alla creazione di profitto. Anche se le pratiche CSR erano normalmente portate avanti su base volontaria, si vide uno spostamento nella percezione dei ruoli e degli obblighi aziendali, oltre la teoria finanziaria⁶.

Successivamente, intorno agli anni '60 e '70, con i primi casi di attivismo sociale, si diffuse anche l'attenzione nella società verso temi sociali e ambientali. Le persone cominciarono a rendersi conto di quanto fossero pressanti determinate questioni e le aziende, di conseguenza, dovettero fare i conti con questi movimenti e con le nuove richieste da parte della società. Tra questi, i movimenti per i diritti civili, proteste per l'ambiente e uno scontento generale per le pratiche aziendali, portarono le aziende a rendersi conto di dover considerare il proprio impatto sulle persone e sull'ambiente. Da qui nacque l'interesse da parte delle aziende di considerare il proprio impatto

⁵ Höllerer, (2012). *Between creed, rhetoric, façade, and disregard*, p.30-33

⁶ Passas, (2024). *The evolution of ESG*, p.1712

sulla dimensione esterna a sé. La responsabilità sociale cominciò ad essere percepita come un dovere etico, utile anche per applicazione strategica per accrescere la reputazione e evitare possibili rischi per le aziende. Venne incentivato un approccio proattivo, perfettamente legato all'ambiente e ai bisogni della comunità, piuttosto che uno prettamente reattivo, di adattamento alla situazione. Così che le pratiche siano integrate in modo permanente nella visione dell'azienda, auspicando che inizino proprio a far parte dell'insieme dei valori aziendali⁷.

Negli anni '80 si vide perfettamente il passaggio delle pratiche CSR da "*philanthropic acts*"⁸ a iniziative strategiche legate successo finanziario. È in questi anni che si cominciò a parlare di teorie come lo "*shared value*" e la "*stakeholders' theory*". Le organizzazioni, che sono perfettamente calate nella società e nelle comunità in cui operano, devono impegnarsi per rispondere ai bisogni della società che vanno oltre la richiesta di prodotti e soluzioni⁹. Seguendo questo cambiamento, la trasparenza diventò un imperativo per le aziende. Queste erano osservate dai governi, dalle organizzazioni no profit e dai diversi media che promuovevano inchieste e informavano il pubblico, più in generale il mondo, riguardo pratiche scorrette portate avanti da alcune aziende. Un esempio di questo interesse riguarda il caso degli *sweatshop* (letteralmente fabbrica del sudore) Nike, azienda americana famosa in tutto il mondo, che intorno alla metà degli anni '90 venne accusata di contribuire allo sfruttamento di persone per lavoro, anche minori, in Paesi poveri. Simili al caso di Nike, diventati noti al pubblico anche in anni più recenti, troviamo Zara, Shein, H&M e altri marchi famosi. L'opinione pubblica fu scossa da queste notizie e cominciò a chiedere a gran voce l'adozione di standard etici per i lavoratori e un'attenzione maggiore verso l'utilizzo delle risorse,

⁷ Passas, (2024). The evolution of ESG, p.1713

⁸ Donazione volontaria di risorse finanziarie, beni o tempo da parte di un'impresa a associazioni o cause sociali con l'obiettivo di migliorare la società e sostenere il benessere collettivo.

⁹ Passas, (2024). The evolution of ESG, p.1713

esigendo dalle aziende un certo livello di tutela dell'ambiente. Le organizzazioni cominciarono a stilare dei rapporti di CSR e bilanci di sostenibilità, documenti che contengono un report delle *performance* aziendali in ambito sociale, ambientale e di gestione. La misurazione delle *performance* aziendali in questi ambiti si basa proprio sulla resa formale di quello che era la CSR in passato, si parla infatti di *Environmental, Social and Governance (ESG)*. Questi sono parametri misurabili tramite standard che portano le aziende a poter rendicontare quanto fatto nei tre ambiti e dimostrare di essere conformi per i concetti di trasparenza e responsabilità¹⁰.

Dagli anni 2000, le metriche ESG sono usate in quasi tutte le aziende, anche come strumenti di relazioni pubbliche, e i bilanci di sostenibilità sono stati resi obbligatori in alcuni Paesi, come in Europa, per determinate aziende. Questa è una dimostrazione dell'impegno delle istituzioni di ordine superiore, in quanto l'obbligatorietà è stata decisa dagli organi dell'Unione Europea e contenuta nella *Corporate Sustainability Reporting Directive* del 2022¹¹¹². Rendicontare secondo questi standard ha reso possibile confrontare diverse aziende in base all'impegno che queste mettono in sostenibilità e per il sociale. Il lancio dei *Sustainable Development Goals* delle Nazioni Unite¹³ nel 2015 ha accentuato ancora di più l'importanza della sostenibilità, un messaggio chiaro e un invito alle organizzazioni ad allinearsi con questi obiettivi globali. Ora, si parla di ESG 2.0 quando ci si riferisce all'integrazione della sostenibilità in tutte le operazioni aziendali, utile per guidare l'innovazione e creare vantaggi competitivi¹⁴.

¹⁰ Passas, (2024). The evolution of ESG, p.1713

¹¹ Direttiva europea che istituisce un quadro uniforme e obbligatorio per la rendicontazione di sostenibilità delle imprese, migliorando la trasparenza, la qualità e la comparabilità delle informazioni ambientali, sociali e di governance (ESG).

¹² European Commission. (n.d.). *Corporate sustainability reporting*.

¹³ 17 obiettivi globali adottati nel 2015 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nell'ambito dell'Agenda 2030, con l'obiettivo di promuovere uno sviluppo sostenibile a livello mondiale entro il 2030.

¹⁴ Passas, (2024). The evolution of ESG, p.1714

Le azioni introdotte sono diverse per ogni organizzazione, basate sui prodotti e servizi che producono, ma sono comunque unite da un impegno di fare del bene per la comunità in cui si opera. In questo la tecnologia rappresenta un aiuto prezioso. *Data analytics*, intelligenza artificiale e *blockchain* sono usati per migliorare e verificare le pratiche ESG aziendali, possono aiutare a vedere progressi in tempo reale o individuare le aree di intervento¹⁵.

I criteri ESG sono riusciti dove la CSR era nebulosa. Sono infatti criteri misurabili, danno un'idea concreta delle azioni e dell'impegno delle imprese. Sono state inoltre ideate delle linee guida, come la *Global Reporting Initiative*¹⁶, che aiutano le aziende a ordinare queste metriche e rendicontare sul proprio operato. L'uso delle metriche ESG ha portato le aziende ad essere conformi per quanto riguarda le regolamentazioni di diversi Paesi, questo adattamento è ora ancora più radicato in quanto le aziende cominciano ad includere dei progetti di sostenibilità direttamente all'interno dei valori e della strategia aziendale. Il lato sostenibile viene quindi incorporato e diventa un *driver* delle scelte e delle operazioni aziendali.

Ha quindi ancora senso parlare di *Corporate Social Responsibility*?

Sicuramente l'adozione delle metriche ESG ha segnato un cambiamento che modifica la volontarietà delle pratiche sostenibili e della responsabilità d'impresa, come se i progetti o l'attenzione al sociale e all'ambiente fossero di ordine superiore, seguite e considerate per rispondere a quelli che sembrano essere gli interessi della società e le richieste delle istituzioni. Un cambiamento di mentalità deve riguardare proprio l'integrazione della sostenibilità a partire dalla strategia dell'azienda. Non devono essere pensate operazioni a sé stanti, ma bisogna ripensare a come modificare tutta la

¹⁵ Passas, (2024). The evolution of ESG, p.1715-1716

¹⁶ Organizzazione no profit che sviluppa standard globali per la rendicontazione della sostenibilità, offrendo alle organizzazioni un linguaggio coerente per comunicare in modo trasparente e comparabile le proprie performance ESG.

struttura cercando di rendere processi e operazioni sempre più sostenibili. Questo potrebbe portare un vantaggio competitivo e anche all'ideazione di soluzioni innovative. Inoltre, gli investitori negli ultimi anni sembrano mostrare sempre più interesse per quelle organizzazioni che si dimostrano con una spiccata attenzione all'ambiente e al loro impatto sul sociale¹⁷.

1.2 Teorie sulla responsabilità sociale d'impresa

1.2.1 La teoria di Friedman

La prima idea di *Corporate Social Responsibility* viene da Milton Friedman nel 1970, la tesi centrale della sua teoria era che le imprese avessero una sola responsabilità sociale verso gli *shareholder*: massimizzare i profitti e creare valore per i propri investitori¹⁸. Secondo Friedman, questo dovrebbe avere la priorità perché le aziende che si impegnano in altro oltre la creazione di profitto e compiono azioni per il bene altrui usando i soldi degli investitori e dei clienti, violano gli obblighi dell'azienda nei loro confronti¹⁹ e stanno in realtà violando la natura della propria impresa²⁰. Nello specifico, Friedman era convinto che la CSR intesa come atti altruistici non possa funzionare in quanto i manager non dispongono delle competenze adatte per poter individuare e risolvere problemi sociali, i manager sono individui singoli che ricoprono una posizione aziendale specifica. Nel momento in cui queste azioni

¹⁷ Passas, (2024). The evolution of ESG, p.1715-1716

¹⁸ Fombrun, C. J. (2018). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press, p.2

¹⁹ Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(1), Article 11., p.4

²⁰ Ramasamy, S., Singh, K. S. D., Amran, A., & Nejati, M. (2020). Linking human values to consumer CSR perception: The moderating role of consumer skepticism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1958–1971, p.1960

venissero introdotte, minerebbero il processo democratico: un singolo, a capo di un'azienda, non dovrebbe avere il potere di operare nella società a piacimento, decidendo in autonomia l'allocazione di risorse degli azionisti, superando le decisioni del governo di chi è stato eletto democraticamente. Una terza critica riguarda lo spreco di risorse. Friedman riteneva infatti che le spese per le attività di responsabilità sociale fossero uno spreco per le imprese, azioni che portavano sempre ad un *trade-off* negativo rispetto la *performance* finanziaria²¹. La convinzione era anche che queste riducessero la competitività delle aziende sul mercato, portandole ad essere surclassate da altri *competitor* o addirittura al fallimento²². Anche se è stato provato successivamente che le prestazioni sociali e ambientali aziendali hanno un impatto positivo sulla performance finanziaria, secondo la teoria di Friedman per quanto le prestazioni sociali siano compatibili con i profitti, l'approccio non è coerente con la massimizzazione dei profitti e quindi con la creazione di valore per gli azionisti²³.

Partendo da questa prima teoria, che rimane attuale, ne verranno analizzate altre successive che criticano questa posizione, sottolineando l'effetto positivo della responsabilità sociale d'impresa, mentre altre la ritrattano ampliandola, cercando di evidenziare la necessità di avere un ritorno economico concreto per le aziende, al fine di poter realizzare queste attività in modo sostenibile e a lungo termine.

²¹ Höllerer, M. A. (2012). *Between creed, rhetoric, façade, and disregard*, p.50-51

²² Husted, B. W., & De Jesus Salazar, J. (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75–91., p.77

²³ Husted & De Jesus Salazar, (2006). Taking Friedman seriously, p.75

1.2.3 Teoria degli stakeholder

Una prima critica verso Friedman viene mossa da Freeman nel 1984, che ragiona nel suo lavoro “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” sul motivo per cui non sia possibile considerare solo gli *shareholder* (azionisti) quando si parla di responsabilità dell’azienda. Freeman è convinto che le aziende abbiano diverse sfere di responsabilità, teorizza quindi la *Stakeholder’s theory*²⁴. Secondo l’autore, una parte di responsabilità è sicuramente orientata ai proprietari e agli azionisti, che sono coloro che investono nell’impresa e devono vedere un ritorno di profitto. Ma, oltre a questi soggetti, la responsabilità è volta verso tutti gli *stakeholder*, definiti come “gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione”²⁵. Altri aggiungono che gli *stakeholder* sono individui o gruppi che hanno un interesse nell’organizzazione e nelle sue attività²⁶, tra questi clienti, dipendenti, fornitori e finanziatori. Tutti gli *stakeholder* sono interdipendenti e la creazione di valore da parte dell’azienda li riguarda tutti, producendo anche effetti a catena²⁷.

La teoria degli *stakeholder* è un concetto centrale dell’etica aziendale, Evan e Freeman sostengono che gli eticisti aziendali²⁸ dovrebbero favorire l’altruismo aziendale, in cui l’impresa dovrebbe essere gestita per portare benefici a gruppi diversi dai soli azionisti. Nel contesto di *Ethics of duties*, si afferma che gli agenti aziendali hanno il dovere morale di rispettare tutti gli

²⁴ Höllerer, M. A. (2012). *Between creed, rhetoric, façade, and disregard*, p.58

²⁵ Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press, p.46

²⁶ Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967, p.949

²⁷ Awa, Etim, & Ogbonda, (2024). Stakeholders, p.3-4

²⁸ Soggetti che sostengono che i manager d'impresa hanno doveri morali nei confronti di tutti gli stakeholder dell'organizzazione, non solo nei confronti degli azionisti.

stakeholder come fini in sé e non come mezzi per il fine del profitto²⁹. Nonostante questo risvolto etico, l'attenzione sistematica ai bisogni e agli interessi degli *stakeholder* può fungere anche da strumento strategico per l'azienda, per capire quali azioni mettere in atto, fondamentale per il suo successo e la sostenibilità³⁰. Saper trattare nel modo adeguato tutti gli *stakeholder* e i loro bisogni rappresenta un vantaggio da non sottovalutare per le aziende. Queste dovrebbero sempre essere orientate a creare valore per i diversi gruppi di *stakeholder* che sono riuscite ad individuare e analizzare. L'idea centrale è proprio che le decisioni aziendali abbiano conseguenze morali e un impatto sulla società, che i *decision makers* dovrebbero tenere in considerazione. Allo stesso modo, le decisioni sociali hanno ripercussioni sulle aziende³¹.

Anche Freeman ha comunque mosso una critica alla *Corporate Social Responsibility* tradizionale facendo notare che questa, a volte, segue la teoria economica classica che permette la violazione degli obblighi verso gli *stakeholder*, ovvero l'uso della CSR per coprire o distorcere le azioni illecite delle aziende. Mentre per Freeman, la CSR dovrebbe essere una parte specifica delle responsabilità dell'azienda, uno strumento basato sulla gestione strategica dei rapporti con gli *stakeholder*, dovrebbe essere usata per costruire rapporti di fiducia e lealtà con tutti loro, focalizzata sulla dimensione sociale³².

²⁹ Höllerer, M. A. (2012). *Between creed, rhetoric, façade, and disregard*, p.47-48

³⁰ Khamisu, M. S., Paluri, R. A., Sonwaney, V. (2024). Stakeholders' perspectives on critical success factors for ESG implementation: Firm characteristics, earnings quality, and environmental performance. *Journal of Environmental Management*. Advance online publication, p.7

³¹ Quazi, A. M. (2003). Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations. *Management Decision*, 41(9), 822–831, (p.225-226)

³² Awa, Etim, & Ogbonda, (2024). Stakeholders, p.6; p.10-11

Questa teoria ha sicuramente influenzato anche il contesto ESG, in cui la soddisfazione dei bisogni di diversi *stakeholder* migliora la reputazione e l'efficienza operativa, aumentando il valore aziendale³³.

1.2.4 Teoria istituzionale

Una teoria interessante che aiuta a capire non solo cosa fanno le aziende ma soprattutto perché lo fanno è quella istituzionale. Questo approccio sostiene che il comportamento socialmente responsabile di un'azienda, e anche le condizioni economiche che influiscono su quel comportamento, sono mediati da una serie di condizioni istituzionali. Queste condizioni definiscono il contesto istituzionale in cui le organizzazioni operano e si ritrovano *embedded*³⁴ (includere/incorporate).

Un autore che tratta proprio la teoria istituzionale è John Campbell. L'autore si riferisce alle imprese socialmente responsabili in modo leggermente diverso rispetto ciò che è stato spiegato in precedenza. Invece di concentrarsi sulle azioni messe in atto che vanno oltre gli interessi economici e legali, identifica le organizzazioni socialmente responsabili come quelle aziende che in primo luogo non danneggiano consapevolmente i propri *stakeholder*, sempre riferendosi a investitori, dipendenti, clienti, fornitori e comunità locale in cui operano; e in secondo luogo, se danneggiano i propri *stakeholder* pongono rimedio appena vengono a conoscenza del danno. Con questa concezione, delimita quindi un *minimum behavioural standard* (soglia minima di comportamento) che l'azienda deve mantenere nei rapporti con gli *stakeholder*, al di sotto del quale il comportamento verrebbe etichettato come

³³ Khamisu, Paluri, Sonwaney, (2024). Stakeholders' perspectives, p.2

³⁴ Termine usato da Höllerer, lo usa per spiegare che le pratiche e le aspettative di un'azienda in merito alla responsabilità sociale sono radicate e determinate dal sistema più ampio di governance, norme e relazioni sociali della società in cui opera.

socialmente irresponsabile³⁵. La sua ricerca si concentra sul trovare i motivi, le condizioni e influenze, che spingono le aziende a comportarsi in modo responsabile, vista la differenza che esiste tra aziende diverse e anche in base alla loro localizzazione geografica.

La premessa è che per analizzare queste condizioni bisogna partire dal campo dell'analisi istituzionale e quello dell'economia politica comparata, proprio per confrontare le differenze di comportamento aziendale in diversi ambienti istituzionali e nei diversi Paesi³⁶.

Per quanto riguarda le condizioni economiche, l'autore evidenzia che le aziende che riportano *performance* finanziarie deboli o che operano in un'economia di mercato debole sono meno propense a comportarsi in modo responsabile. Questo fenomeno segue l'idea della *slack resources*, ovvero solo le aziende che hanno un *surplus* di risorse si impegnano in azioni socialmente responsabili. Gioca un ruolo importante anche la competizione percepita tra le aziende nel mercato: in situazioni di competizione troppo intensa, in cui i profitti sono marginali, o competizione troppo debole, nei casi di monopoli, le aziende tenderanno a comportarsi in modo irresponsabile, convinte che questo aiuterà la sopravvivenza della stessa. La soluzione di mercato più auspicabile è quindi un livello di competizione moderato con una situazione di profitto reale per tutte le aziende. In questo caso le organizzazioni tenderebbero a comportarsi sempre meno in modo irresponsabile proprio per evitare di perdere la fiducia dei propri clienti e fornitori. La reputazione sembrerebbe quindi essere un driver fondamentale per le organizzazioni per comportarsi responsabilmente.

Considerando invece le condizioni istituzionali, queste vengono divise in diverse sfere per capire la loro influenza. La prima è sicuramente la

³⁵ Campbell, (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways, p.951

³⁶ Campbell, (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways, p.952

regolamentazione statale: avere regole forti provenienti dallo Stato obbliga le aziende a essere più responsabili. Queste regole tendono a funzionare meglio se frutto di una negoziazione tra le parti. Non possono solo esistere, devono essere ben applicate, e è lo Stato che deve essere in grado di monitorare le azioni aziendali e intervenire nel caso in cui non siano rispettate³⁷. Altre regolamentazioni possono arrivare da associazioni di settore che possono creare standard e codici di condotta da adottare in modo trasversale, anche al fine di evitare un intervento statale più stringente. Un'altra condizione che porta spesso a comportamenti responsabili è la presenza di organizzazioni indipendenti che monitorano il comportamento delle aziende e cercano di stabilire determinati codici di condotta a cui queste si possano adeguare. Tra queste organizzazioni sono sicuramente importanti le ONG, i movimenti sociali, gli investitori istituzionali e la stampa. Tutte hanno il potere di dare risonanza a eventuali comportamenti irresponsabili e fare pressione indiretta sulle aziende per spingerle a modificare le proprie azioni³⁸. Oltre le condizioni istituzionali, anche le norme istituzionalizzate risultano influenti. Per norme istituzionalizzate si intende tutte quelle norme che prescrivono i comportamenti aziendali appropriati, tra cui anche il modo in cui un manager si deve comportare e in che modo bisogna trattare gli *stakeholder*. È stato studiato che i manager apprendono queste regole non scritte durante la loro formazione, attraverso le business school e la stampa accademica. Questa formazione comune ne influenza la mentalità e di conseguenza anche la possibile gestione delle aziende cui sono a capo. L'ultima sfera di influenza da considerare è il rapporto con gli *stakeholder*. Nel momento in cui le aziende iniziano a dialogare con dipendenti, sindacati, comunità locali e investitori, che sia per obbligo di legge, abitudine o buona pratica, è più probabile vederle agire in modo responsabile, perché il dialogo permette lo scambio di preoccupazioni e interessi. Le organizzazioni e nello specifico i manager

³⁷ Campbell, (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways, p. 954-955

³⁸ Campbell, (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways, p.957-958

possono comprendere al meglio la posizione degli attori con cui sono in contatto, per formulare poi delle politiche aziendali che siano orientate a una risoluzione collaborativa dei problemi³⁹.

Nella sua visione, Campbell sostiene che la responsabilità sociale non sia principalmente una questione di altruismo volontario, ma sia determinata e mediata per la maggior parte dalle condizioni istituzionali in cui operano le aziende. Queste condizioni definiscono ciò che è considerato legittimo e appropriato nel contesto socioeconomico, influenzando così il comportamento aziendale socialmente responsabile. È quindi fondamentale tenere presente tutte queste sfere di influenza quando si va ad analizzare un'azione sostenibile o in generale il comportamento responsabile di un'organizzazione, senza escludere un possibile miglioramento secondo i principi dettati da chi vi gravita attorno.

1.3 Il come della CSR, i modelli operativi

Un punto di svolta, come evidenziato nel paragrafo che approfondisce la storia della responsabilità sociale d'impresa, è che questa è passata dall'essere considerata un dovere etico e un costo a una vera e propria strategia, che permette alle organizzazioni di ottenere un vantaggio competitivo anche a lungo termine. Per avere chiaro come la responsabilità d'impresa può essere messa in pratica e per capire le eventuali differenze tra queste pratiche, è fondamentale approfondire concetti rilevanti come CSR implicita e esplicita, la piramide di Carroll, la *Triple Bottom Line*. Queste teorie sono una solida base per capire come la responsabilità sociale può funzionare nel pratico, guidata e influenzata da quali fattori e basata su quali motivazioni.

³⁹ Campbell, (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways, p.958-962

1.3.1 CSR implicita e esplicita

Sicuramente collegato al filone istituzionale, Höllerer approfondisce il concetto di *embeddedness* istituzionale. Rappresenta un concetto cardine per comprendere come la responsabilità sociale d'impresa non sia un fenomeno omogeneo ma piuttosto un concetto profondamente influenzato e modellato dal contesto istituzionale in cui operano le aziende. Seguendo le teorizzazioni di Matten e Moon, la CSR assume forme diverse in base alla configurazione del sistema di governance, alle norme sociali e al tipo di economia del Paese. In particolare, Höllerer distingue tra CSR implicita e esplicita, due modalità che riflettono modelli culturali, politici e economici di responsabilità aziendale diversi.

La CSR implicita si manifesta tipicamente nelle economie di mercato coordinate, come quelle dei Paesi europei, dove l'unione di organizzazioni, Stato e società produce un sistema di regole formali e norme condivise che orientano il comportamento aziendale. In questi contesti, la responsabilità sociale fa parte delle aspettative collettive e è istituzionalizzata nella governance, diventando quindi un dovere più che una scelta volontaria. Le aziende, secondo questa interpretazione, si impegnano in CSR non per motivazioni strategiche autonome, ma per aderire alle aspettative che vengono riposte sul loro ruolo all'interno della società, influenzato dalle istituzioni e dalle pratiche condivise dalla società. Tale *embeddedness* istituzionale preserva un legame forte tra imprese, il sistema sociale e le istituzioni.

Al contrario, la CSR esplicita è tipica di quelle organizzazioni inserite in economie di mercato liberali, come quella statunitense, caratterizzata da una cultura individualista. In questi mercati, le aziende tendono a riconoscere in autonomia la propria responsabilità sociale, sviluppando iniziative volontarie che esprimono concretamente la loro attenzione a temi sociali e ambientali.

La CSR diventa così un elemento di strategia e comunicazione, finalizzato a costruire una reputazione positiva, legittimare le azioni aziendali e raggiungere vantaggi economici sostenibili.

A differenza della CSR implicita, radicata nel contesto istituzionale e normativo, quella esplicita nasce da una presa di coscienza autonoma dell'organizzazione, che sceglie di andare oltre i requisiti minimi legali. È vista anche come uno strumento per rispondere alle aspettative dei consumatori⁴⁰ e sfruttare le opportunità insite nelle pratiche responsabili⁴¹. Questa distinzione è importante perché sottolinea come la CSR possa essere adottata non solo per motivazioni etiche o altruistiche, ma spesso per rispondere a pressioni istituzionali e per acquisire legittimità nel proprio mercato. Burke e Husted suggeriscono inoltre che molte imprese perseguono la CSR strategica con l'obiettivo di aumentare la produttività e il proprio vantaggio competitivo. Seguendo l'idea di Campbell, la prospettiva di Höllerer offre una chiave interpretativa per analizzare le differenti declinazioni e dinamiche di adozione della *corporate social responsibility* nei diversi contesti nazionali e globali⁴².

1.3.2 Piramide di Carroll

Un altro modello che ha riscosso particolare successo, fondamentale per definire e categorizzare le responsabilità che le aziende devono assumersi è la piramide della CSR di Carroll, teorizzata nel 1991. La piramide differenzia

⁴⁰ Höllerer, M. A. (2012). *Between creed, rhetoric, façade, and disregard*, p.40-43

⁴¹ Burke, J. J. (2022). Do boards take environmental, social, and governance issues seriously? Evidence from media coverage and CEO dismissals. *Journal of Business Ethics*, 176(4), 647–671.

⁴² Norton, M. I., Rucker, D. D., & Lamberton, C. (Eds.). (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*. Cambridge University Press.

quattro tipi di responsabilità che le aziende devono considerare, in ordine gerarchico per poter passare al livello superiore⁴³.

Alla base della piramide c'è la responsabilità economica, la redditività è infatti la responsabilità primaria di un'azienda. Le aziende devono riuscire a massimizzare i profitti per gli azionisti⁴⁴, devono eseguire in modo efficiente la loro funzione economica e fornire i prodotti di qualità promessi⁴⁵. Se un'azienda non riesce ad essere redditizia, allora viene meno qualsiasi premessa per le altre responsabilità, perché cesserebbe di esistere. La responsabilità economica non è solo una questione di profitto, include anche la capacità dell'azienda di innovare, di garantire la qualità dei propri prodotti e mantenere relazioni di fiducia con clienti e fornitori. La redditività è quindi alla base in quanto *conditio sine qua non* di *corporate citizenship*⁴⁶⁴⁷.

Subito sopra, la seconda responsabilità è quella legale. Le aziende devono rispettare le leggi, le norme e i regolamenti stabiliti dalle istituzioni di qualsiasi grado. Il comportamento aziendale tende ad allinearsi agli obblighi formali e informali, in quanto le organizzazioni sono consapevoli che il rispetto delle norme è parte integrante della loro funzione sociale. Queste responsabilità definiscono gli obblighi che l'impresa ha per operare nel mercato, si legano al quadro istituzionale esaminato prima⁴⁸.

Il terzo livello riguarda la responsabilità etica, l'insieme di valori, principi e norme socialmente condivisi che vanno oltre il rispetto degli obblighi di legge.

⁴³ Ramasamy, Singh, Amran, & Nejati, (2020). Linking human values to consumer, p.1960; Awa, Etim, & Ogbonda, (2024). Stakeholders, p.12

⁴⁴ Ramasamy, Singh, Amran, & Nejati, (2020). Linking human values to consumer, p.1960

⁴⁵ Awa, Etim, & Ogbonda, (2024). Stakeholders, p.12

⁴⁶ Cittadinanza d'impresa è un concetto secondo cui le imprese, in quanto membri attivi della società, assumono doveri e responsabilità simili a quelli dei cittadini. Partecipano attivamente al miglioramento del benessere collettivo oltre la mera conformità normativa, questo attraverso pratiche etiche, contributi filantropici, programmi di volontariato e partnership con la comunità.

⁴⁷ Höllerer, M. A. (2012). *Between creed, rhetoric, façade, and disregard*, p.38

⁴⁸ Awa, Etim, & Ogbonda, (2024). Stakeholders, p.12

Le aziende devono infatti operare nella società rispettando standard e principi etici condivisi sia all'interno del contesto aziendale, sia nel contesto sociale esterno all'azienda. Le aspettative etiche influenzano profondamente i comportamenti aziendali come equità, trasparenza e diritti dei lavoratori. Le norme etiche dipendono non solo dal contesto sociale e culturale, ma anche da quello geografico e settoriale, contribuendo alla creazione di pratiche di responsabilità sociale anche molto diverse tra loro.

Il vertice della piramide consiste nella responsabilità filantropica o discrezionale. Questa responsabilità comprende tutte le azioni volontarie intraprese dalle organizzazioni per restituire qualcosa alla società, andando oltre i doveri economici, legali o etici, con l'obiettivo di migliorare il benessere delle comunità in cui operano. Le attività basate su questa responsabilità sono spesso rappresentate da donazioni, programmi di volontariato aziendale e iniziative ambientali, che riflettono un impegno diretto in servizi all'umanità che non hanno come fine il profitto diretto. La responsabilità filantropica dovrebbe essere considerata l'essenza della responsabilità sociale d'impresa nel senso più ampio del termine, perché incarna la dimensione volontaria e solidale dell'impresa nei confronti della società⁴⁹.

1.3.3 *Triple Bottom Line*

Un *framework* per rendicontare la performance aziendale, andando oltre quella finanziaria è quello ideato da John Elkington nel 1998, nella sua opera "*Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business: Triple Bottom Line (TBL)*", conosciuta come "triplice conto economico" o

⁴⁹ Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295., Höllerer, M. A. (2012). *Between creed, rhetoric, façade, and disregard*

“triplice risultato”. La *Triple Bottom Line* è un modello che fornisce tre dimensioni per guidare le aziende, aiutandole a riflettere sulle esigenze e preoccupazioni degli *stakeholder*, e misurare la responsabilità sociale d’impresa e la propria sostenibilità aziendale⁵⁰. Secondo questa teoria le organizzazioni dovrebbero perseguire contemporaneamente obiettivi economici, sociali e ambientali, applicando un metodo integrato⁵¹. Le tre dimensioni sono conosciute come le “tre P”. La prima è quella di *Profit*, profitto, ovvero che una responsabilità dell’azienda è volta al successo finanziario. Questo obiettivo economico implica tutte quelle azioni che portano l’organizzazione ad essere efficiente e produttiva, per avere un ritorno economico⁵². Rientrano qui gli interventi di creazione di posti di lavoro, il miglioramento della qualità dei prodotti e il mantenimento di una politica prezzi studiata e competitiva⁵³. In questa teoria l’obiettivo economico non è separato o più importante della società o dell’ambiente in cui l’azienda opera. Un’altra dimensione è *Planet*, ci si riferisce alla responsabilità legata all’ambiente e al pianeta. Questo aspetto implica che l’azienda deve contribuire all’ottimizzazione del “capitale naturale” e alla mitigazione delle emissioni⁵⁴. La realizzazione pratica può includere la sponsorizzazione di attività a sostegno dell’ambiente, l’offerta di prodotti ecologici, la protezione delle risorse limitate della natura e della biodiversità, la riduzione delle emissioni tossiche e dell’uso di agenti contaminanti⁵⁵. L’ultima P è quella di

⁵⁰ González-Rodríguez, M. R., Díaz-Fuentes, D., Ruiz-Real, J. L., & Paraíso, F. (2019). The perception of socially and environmentally responsible firms: The role of human values and collectivism. *Journal of Cleaner Production*, 231, 1248–1257., p.90

⁵¹ Ramasamy, Singh, Amran, & Nejati, (2020). Linking human values to consumer, p.1960

⁵² González-Rodríguez, Díaz-Fuentes, Ruiz-Real, & Paraíso, (2019). The perception of socially and environmentally responsible firms, p.90-91

⁵³ Gálvez-Sánchez, F. J., Molina-Prados, A., & Cegarra-Navarro, J. G. (2024). Exploring the three-dimensional effect of corporate social responsibility on brand equity, corporate reputation, and willingness to pay: A study of the fashion industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79, Article 103832, p.6-8

⁵⁴ Gálvez-Sánchez, Molina-Prados, & Cegarra-Navarro, (2024). Exploring the three-dimensional effect of corporate social responsibility on brand equity, p.3

⁵⁵ González-Rodríguez, Díaz-Fuentes, Ruiz-Real, & Paraíso, (2019). The perception of socially and environmentally responsible firms, p.94

People, intesa come la responsabilità centrata sulla società. Il focus qui è sull'impegno delle organizzazioni per arrivare a determinati benefici sociali, basandosi sul rispetto di tutte le culture, del patrimonio e della comunità locale. Azioni aderenti con questa responsabilità sono tutte quelle che si rivolgono al sociale, come il patrocinio di attività sociali, il miglioramento della qualità di vita nelle comunità locali e il rispetto di un codice etico di comportamento verso clienti e dipendenti⁵⁶. Le azioni che seguono questo *framework* possono risultare in un vantaggio competitivo per l'azienda, e un buon biglietto da visita reputazionale presso gli *stakeholder*, avendo dimostrato interesse e impegno concreto nel considerare i loro bisogni e la protezione dell'ambiente.

Un problema che le aziende possono incontrare riguarda il coordinamento di queste dimensioni, che possono non essere implementate allo stesso modo e gestite separatamente. Queste dimensioni risultano comunque un punto di partenza per le organizzazioni per rendersi conto delle azioni che stanno portando avanti in questi ambiti.

1.4 Motivazioni aziendali, scelta strategica e vantaggio competitivo

1.4.1 *Altruistic, strategic and coerced CSR*

Un altro modo di operativizzare la CSR viene teorizzato da Husted e Salazar, che con la loro teoria delineano tre orientamenti fondamentali per determinarne l'implementazione. Il loro modello, proposto nel 2006, cerca di

⁵⁶ Gálvez-Sánchez, Molina-Prados, & Cegarra-Navarro, (2024). Exploring the three-dimensional effect of corporate social responsibility on brand equity, p.3-4

classificare come le aziende decidono di mettere in pratica la responsabilità sociale d'impresa, concentrandosi sulla motivazione alla base dell'investimento sociale⁵⁷ e usando un'analisi microeconomica che valuta la massimizzazione del profitto e la performance sociale⁵⁸.

Il primo caso esaminato è quello dell'altruismo, la forma più genuina e disinteressata di responsabilità sociale, ovvero l'azienda che investe in progetti sociali per motivazioni altruistiche, senza l'obiettivo di avere un ritorno economico per gli investimenti effettuati, con la convinzione che la responsabilità sociale possa essere un fine in sé. L'azienda mira a raggiungere un livello "socialmente desiderabile" di output sociale, senza preoccuparsi di massimizzare tra la differenza dei benefici privati e i costi dell'investimento effettuato. Gli autori ci tengono a sottolineare che, anche se l'altruismo potrebbe potenzialmente portare un output sociale maggiore rispetto agli altri approcci, le aziende altruistiche generalmente non cercano di massimizzare i profitti dei progetti sociali e normalmente vedono minori spostamenti positivi tra i benefici e costi conseguenti a tali azioni, rispetto alle aziende strategiche⁵⁹. Questa teoria risulta in linea con quelle che enfatizzano l'intenzione morale piuttosto che le sole conseguenze⁶⁰, il focus non è tanto quanto si può guadagnare facendo del bene, ma il valore etico dell'impegno stesso. Nonostante sia forse insensato per un'azienda seguire questa linea, in un mondo ideale, l'individuo altruista può ottenere una maggiore utilità dal suo reddito rispetto a quello egoista, trovando anche soddisfazione morale nel contribuire al bene comune⁶¹.

Il secondo caso è quello del *coerced egoist* (letteralmente l'egoista coercitivo). La CSR coercitiva descrive le situazioni in cui l'azienda non agisce per

⁵⁷ Höllerer, M. A. (2012). *Between creed, rhetoric, façade, and disregard*, p.32

⁵⁸ Husted & De Jesus Salazar, (2006). *Taking Friedman seriously*, p.75

⁵⁹ Husted & De Jesus Salazar, (2006). *Taking Friedman seriously*, p.86

⁶⁰ Höllerer, M. A. (2012). *Between creed, rhetoric, façade, and disregard*, p.32

⁶¹ Husted & De Jesus Salazar, (2006). *Taking Friedman seriously*, p.76-77

motivazioni altruistiche, ma è spinta, quasi costretta, da pressioni esterne a investire in attività di responsabilità sociale per evitare conseguenze negative⁶². Le pressioni possono derivare da regolamentazioni governative, dalla minaccia di multe o cause legali, dal rischio di boicottaggi da parte dei consumatori. In questo scenario, l'organizzazione agisce in modo reattivo e difensivo piuttosto che proattivo, facendo il minimo indispensabile richiesto per legge e cercando di evitare sanzioni, perdite finanziarie e mantenere la propria *license to operate*, ovvero la legittimità sociale. In questo caso l'azienda è guidata dall'egoismo, le azioni messe in atto sono volte solo ad una tutela personale, così segue l'approccio che ritiene la CSR un'azione non volontaria. L'obiettivo dell'impresa coercitiva è quindi individuare un livello ottimale di output sociale che massimizzi il proprio profitto sociale, cioè il punto in cui il beneficio marginale di un'unità aggiuntiva di investimento sociale è uguale al suo costo marginale⁶³. Il problema con questo tipo di approccio è che l'investimento coercitivo da solo non è sufficiente per creare valore intrinseco per l'azienda, e l'effetto della performance sociale sulla performance finanziaria può essere misto o negativo. Per gli autori è infatti preferibile che l'azienda agisca strategicamente, anticipando le pressioni esterne e integrando la responsabilità sociale nella propria strategia piuttosto che subirla.

In fine, il terzo approccio che trattano gli autori è quello della CSR strategica, la forma più evoluta e vantaggiosa di responsabilità sociale, perché integra del tutto le finalità economiche con quelle sociali. L'organizzazione progetta intenzionalmente i propri investimenti sociali per massimizzare il profitto e allo stesso tempo ottenere benefici per la collettività, rendendo la responsabilità sociale una leva competitiva⁶⁴. La motivazione per attuare questo tipo di CSR risiede nel "*economic self interest*", l'interesse economico

⁶² Höllerer, M. A. (2012). *Between creed, rhetoric, façade, and disregard*, p.50-53

⁶³ Husted & De Jesus Salazar, (2006). *Taking Friedman seriously*, p.81

⁶⁴ Husted & De Jesus Salazar, (2006). *Taking Friedman seriously*, p.81-82

dell'impresa, l'azione sociale è infatti legata ai driver di profitto e scelta per avere una sinergia tra valore economico e valore sociale⁶⁵. Questa strategia permette all'azienda di appropriarsi di benefici derivanti dalle proprie iniziative, preclusi agli approcci altruistico e coercitivo in quanto non focalizzati sul lungo termine; tra questi una reputazione più solida, la possibilità di applicare un *price premium*, un incremento delle vendite o la riduzione dei costi operativi⁶⁶. Un progetto strategico ben ideato permette di spostare verso l'alto le curve dei benefici e verso il basso quelle dei costi, aumentando la quantità ottimale di output sociale prodotto e creando un equilibrio tra profitto e impatto⁶⁷. Gli autori sostengono che l'approccio strategico sia quello migliore, superiore sia a quello coercitivo sia a quello altruistico, poiché genera un risultato sociale complessivo maggiore mentre rafforza anche la sostenibilità economica dell'impresa⁶⁸. Tra gli esempi dei risultati raggiungibili rientrano le strategie di differenziazione competitiva e gli investimenti in risorse e competenze distintive, come investimenti in borse di studio per la formazione tecnica finalizzati ad attrarre personale qualificato⁶⁹, o le iniziative di sostenibilità che migliorano efficienza e reputazione, contribuendo alla creazione di un vantaggio competitivo nel lungo periodo.

Questa teoria proposta da Husted e Salazar evidenzia come la volontarietà e la motivazione al profitto rappresentino fattori decisivi nel determinare la natura e l'efficacia delle pratiche CSR. Le organizzazioni, infatti, non adottano un unico approccio ma piuttosto combinano quelli proposti, adattandoli a determinati obiettivi che si pongono di volta in volta.

⁶⁵ Höllerer, M. A. (2012). *Between creed, rhetoric, façade, and disregard*, p.46, p.52

⁶⁶ Husted & De Jesus Salazar, (2006). *Taking Friedman seriously*, p.83

⁶⁷ Husted & De Jesus Salazar, (2006). *Taking Friedman seriously*, p.84-86

⁶⁸ Husted & De Jesus Salazar, (2006). *Taking Friedman seriously*, p.86

⁶⁹ Husted & De Jesus Salazar, (2006). *Taking Friedman seriously*, p.81-82

1.4.2 Il sogno del valore condiviso

Un passo oltre la CSR tradizionale, che si lega anche alla teoria di Husted e Salazar nel senso di continuare ad avere un vantaggio competitivo legato all'impegno sociale, è la creazione di valore condiviso. La teoria "*Creating Shared Value*" è contenuta in un articolo pubblicato sulla Harvard Business Review nel 2011 da Michael E. Porter e Mark R. Kramer, e è considerata da molti autori uno spartiacque nel dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa. Un altro articolo degli stessi autori, risalente al 2006, risulta anche di particolare interesse: "*Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Social Responsibility*". Nel quale gli autori propongono un cambio di prospettiva per quanto riguarda la responsabilità sociale, da costo o obbligo, a fonte di vantaggio competitivo, che punta ad allineare le azioni per il sociale con la *value proposition*⁷⁰ aziendale. L'idea di CSV successiva, porta un nuovo spunto per le organizzazioni: investire in azioni che riescano a portare benefici sia agli *shareholder*, sia alla società⁷¹. La CSV è infatti basata sulla convinzione che il successo dell'impresa e il progresso sociale non siano in conflitto, ma anzi siano interdipendenti, e che la creazione di valore economico possa avvenire proprio rispondendo ai bisogni della società.

"The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress."

Michael E. Porter e Mark R. Kramer, *Creating shared value*.

⁷⁰ Dichiarazione chiara e concisa del valore unico che un'organizzazione offre ai suoi clienti o stakeholder attraverso prodotti, servizi o esperienze, spiegando perché questi dovrebbero scegliere tale offerta rispetto alle alternative presenti sul mercato. La value proposition evidenzia i benefici chiave, risponde ai bisogni o risolve i problemi specifici del target di riferimento.

⁷¹ Fombrun, (2018). *Reputation*, p.42-43

La definizione riportata sopra è quella contenuta nell'articolo, definisce il concetto di creazione di valore condiviso come l'insieme di politiche e pratiche operative che aumentano la competitività aziendale, migliorando contemporaneamente le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera. A differenza della responsabilità sociale d'impresa tradizionale, concentrata sull'azione in sé come atto di altruismo, la CSV suppone che sia possibile creare valore economico e sociale simultaneamente. Il principio fondamentale è che la competitività di un'azienda e la salute delle comunità attorno sono perfettamente interconnesse. L'azienda ha bisogno di una comunità interessata, sia per la domanda di beni che richiedono, sia per avere un ambiente intorno a sé che sia di supporto. Al contrario la comunità necessita di avere un'azienda di successo che crei posti di lavoro e aumenti il benessere, così da aiutare anche la vita dei cittadini⁷².

Nello specifico, la CSR è pensata come una reazione alla pressione esterna, che può venire sia dai governi sia dalla società stessa. Può servire ad aumentare la reputazione di un'azienda e per questo viene considerata una spesa, un costo necessario. La creazione di valore si focalizza invece sull'idea che i bisogni della società definiscono i mercati, che le organizzazioni in grado di individuare i bisogni sociali abbiano un vantaggio sulle altre. Inoltre, un'altra idea fondamentale di questa teoria riguarda le cosiddette *externalities*, costi che derivano dall'operato di un'azienda che non ricadono direttamente sull'azienda. Queste *externalities* stanno però diventando sempre più costi interni per le aziende nel momento in cui la società decide di tassare e regolamentare determinate pratiche, affinché sia l'azienda a sostenerne la portata. In particolare, i costi sociali, chiamati *social harm*, diventano costi cospicui per l'organizzazione perché ne influenzano la reputazione, la fedeltà dei clienti, la motivazione dei dipendenti e più in generale tutta la relazione con gli *stakeholder*, potendo rappresentare un

⁷² Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77, p.6

problema concreto anche per l'attrazione di fondi. Considerare un approccio di creazione di valore, volto a diminuire e migliorare le proprie azioni e i propri costi sociali, può aiutare l'azienda e non per forza portare a un aumento dei costi⁷³.

Il valore può essere creato in tre modi: ripensando prodotti e mercati, ridefinendo la produttività, investendo e sviluppando cluster locali⁷⁴. Per ripensare prodotti e mercati, le organizzazioni possono concentrarsi sull'identificazione dei bisogni sociali non espressi o più nascosti rispetto a quelli conosciuti, si possono indagare mercati che risultano essere sotto serviti ma che potenzialmente potrebbero essere interessati a qualcosa di nuovo. L'organizzazione che riesce a identificare questi bisogni e è in grado di incorporarli in nuovi prodotti ha un'alta probabilità di successo. Tutto questo viene reso possibile anche dalle opportunità che cambiano con il tempo, ora abbiamo una tecnologia in molti ambiti più avanzata, l'economia si è sviluppata negli anni e anche le società sono mutate. Mercati sotto serviti hanno bisogno di prodotti diversi o di un metodo di distribuzione differente, l'azienda che riesce a proporre novità ha la possibilità di avere anche un sostanziale ritorno economico⁷⁵. Il discorso di ridefinizione della produttività tocca diversi ambiti che vanno dalla *value chain* alla localizzazione dei produttori e fornitori. Si pone ora la necessità di ripensare tutta la *value chain*, trasformare tutti i processi per avere un ritorno maggiore sul lungo periodo. Questi processi sono influenzati dall'uso delle risorse naturali, come l'uso di acqua e materie prime. Rendere più efficiente la produzione, i trasporti, i canali di distribuzione può portare ad una diminuzione dell'inquinamento prodotto dall'azienda e di conseguenza da un uso migliore degli investimenti in termini di tecnologia impiegata, con risparmi netti da parte dell'azienda. Modificare l'approvvigionamento può incidere su costi di

⁷³ Porter, & Kramer, (2011). Creating shared value, p.5

⁷⁴ Porter, & Kramer, (2011). Creating shared value, p.7

⁷⁵ Porter, & Kramer, (2011). Creating shared value, p.7-8

transazione, perché acquistare localmente e investire su piccoli fornitori aiuta la produttività e la qualità dei prodotti che l'azienda va ad acquistare. Un salario dignitoso, attenzione alla salute e alla sicurezza dei dipendenti, corsi di formazione e opportunità di fare carriera hanno un'incidenza molto positiva sulla produttività. Storicamente il motto di tante aziende era “*the cheap the better*”, ovvero che produrre a costi minori fosse meglio e che il concetto di azienda globale significasse spostare la produzione dove costa meno. Ora però è diventato un costo non indifferente spostare materiali e merci, per questo la localizzazione della produzione sta tornando nei pressi dell'azienda⁷⁶. Infine, investire e sviluppare in quei *cluster* composti di imprese, fornitori, infrastrutture logistiche può aiutare la produttività dell'azienda, a maggior ragione se anche le istituzioni risultano impegnate. *Cluster* deboli peggiorano automaticamente la produttività e di conseguenza la redditività di un'azienda, con tutti gli effetti a cascata che ne derivano. Ad esempio, la formazione correttiva per sopperire a mancanze nella forza lavoro risulta in un costo maggiore per l'azienda, uguale discorso per un'infrastruttura dei trasporti che non funziona in quanto aumenterà i costi di logistica. Problemi nella società come la povertà portano ad una ridotta domanda di prodotti e servizi, il razzismo porta ad un bacino di dipendenti cui attingere minore e disservizi nella sanità e nell'impegno per la salute hanno come conseguenza un aumento di malattie o incidenti per uno scarso livello di sicurezza. Migliorare l'infrastruttura non dipende solo dalle organizzazioni private ma anche dalle associazioni di categoria, dalle agenzie governative e ONG, con uno sforzo collettivo sarebbe possibile creare valore per tutte le parti in gioco e migliorare la società in generale⁷⁷.

Un punto interessante su cui si concentrano gli autori è la necessità di avere un nuovo capitalismo: “[...] *one imbued with a social purpose. But that purpose should arise not out of charity but out of a deeper understanding of*

⁷⁶ Porter, & Kramer, (2011). Creating shared value, p.8-11

⁷⁷ Porter, & Kramer, (2011). Creating shared value, p.12-15

*competition and economic value creation. This next evolution in the capitalist model recognises new and better ways to develop products, serve markets, and build productive enterprises*⁷⁸". Questo nuovo capitalismo deve essere permeato di un obiettivo sociale, che non derivi dalla carità o dalla pena per una determinata situazione, ma che scaturisca dalla comprensione della creazione di valore economico. Non è più possibile proseguire con la visione riduttiva del capitalismo come modo per generare profitto su scala sempre maggiore. Dovrebbe avere un senso, essere un comportamento auto-interessato delle aziende, verso sé stesse e verso i risultati positivi che possono raggiungere all'interno della società, creando valore economico tramite la creazione di valore sociale. Per raggiungere questo nuovo capitalismo è necessaria una modifica di quello che è il management e le relazioni con l'ambiente esterno. I manager dovranno avere a disposizione un pool di nuove competenze e conoscenze per essere in grado di realizzare valore condiviso. Sarà molto importante conoscere i bisogni sociali, le basi della produttività aziendale e la capacità di guardare al di là del profitto diretto. La strada potrebbero aprirla i cosiddetti *pioneers*, quelle organizzazioni o persone geniali che con risorse limitate e spesso localizzati in paesi in via di sviluppo sono stati in grado di individuare opportunità nascoste e si sono impegnati per trovare e creare una soluzione vincente. A tutto questo, riprendendo il discorso sul miglioramento di infrastrutture, deve legarsi un impegno da parte delle istituzioni, sia locali sia di ordine superiore. Queste devono impegnarsi attivamente nella risoluzione di questioni di interesse per la sfera sociale, in più devono valutare regolamentazioni che siano però giuste, che incoraggino le aziende a perseguire il valore condiviso, piuttosto che sanzionarle o imporre metodi per raggiungere determinati standard di performance. Il problema delle regolamentazioni decise come risposta a pratiche sbagliate delle aziende è che risultano in un costo non indifferente per le ultime. Le organizzazioni dovrebbero quindi tenere in conto che una

⁷⁸ Porter, & Kramer, (2011). Creating shared value, p.17

loro azione sbagliata, che sfoci in un danno alla società, può sempre portare a costi ulteriori nel momento in cui le istituzioni decidessero di agire⁷⁹.

Le teorie e gli autori introdotti in questa prima parte pongono le fondamenta del dibattito sulla *Corporate Social Responsibility* (CSR). Non solo offrono il quadro concettuale e teorico sviluppato dalla letteratura, ma illustrano anche i modelli che le aziende implementano nella pratica. L'obiettivo primario di tutti questi approcci è ottenere un ritorno economico diretto per le aziende, derivante dall'adozione di comportamenti responsabili e sostenibili. Tuttavia, come illustrato, la maggior parte di queste azioni portano a benefici più immediati che non considerano il ritorno economico ma piuttosto il miglioramento della reputazione, la fidelizzazione dei clienti e il consolidamento delle relazioni con gli *stakeholder*. L'ultima teoria analizzata, quella della creazione di valore condiviso, potrebbe essere il punto di svolta per le organizzazioni, permettendo loro di avere un ritorno economico più o meno sicuro con investimenti a lungo termine.

⁷⁹ Porter, & Kramer, (2011). Creating shared value, p.15-17

Capitolo 2 – Reputazione aziendale

Nel capitolo precedente è emerso che le imprese non dovrebbero limitarsi a generare profitti, ma dovrebbero impegnarsi concretamente per introdurre politiche, pratiche e narrazioni che riguardano direttamente la società e le persone con cui entrano in contatto. Queste azioni non sono intraprese in modo casuale, sono frutto di una visione strategica da parte dell'impresa, consapevole di essere costantemente monitorata e valutata da una molteplicità di *stakeholder*. I pubblici filtrano le azioni delle aziende tramite le proprie esperienze e valori, tramite i messaggi ufficiali e in base a quello che viene loro proposto da media tradizionali e social media. È dall'intreccio di queste visioni che nasce la reputazione, intesa come la valutazione complessiva e relativamente stabile di un'impresa, che nel tempo si cristallizza nella mente degli *stakeholder*.

Questo capitolo è dedicato proprio alla reputazione aziendale.

2.1 Distinguere identità, immagine e reputazione

Sebbene i termini siano spesso usati come sinonimi nel linguaggio comune, rappresentano invece due concetti molto diversi. Kent Walker nel suo articolo sulla reputazione aziendale articola le differenze tra identità, immagine e reputazione aziendale, partendo dalle varie definizioni che sono state date da altri autori. Le definisce secondo gli *stakeholder* maggiormente coinvolti, percezione o effettiva azione, direzione del giudizio, possibile percezione positiva o negativa dell'organizzazione e le domande a cui rispondono questi concetti.

L'identità dell'organizzazione è il suo cuore, è quello che l'organizzazione realmente è. La domanda a cui risponde l'identità è “chi o cosa pensiamo di essere?” Viene dall'interno, si fonda sui valori aziendali e dipende dall'idea che tutte le persone interne all'organizzazione hanno di essa.

L'immagine aziendale è quello che gli *stakeholder* esterni pensano dell'organizzazione. Citata spesso con la comunicazione aziendale in quanto è uno degli strumenti che le organizzazioni possono impiegare per mostrarsi in un certo modo agli occhi esterni. L'immagine è la narrazione desiderata dell'azienda, come l'azienda decide di mostrarsi all'esterno per avere una buona percezione. Risponde alla domanda “cosa voglio che gli altri pensino di me? Cosa voglio che gli altri pensino che sono?”. L'immagine emanata dall'organizzazione è quella desiderata, sempre positiva perché non avrebbe alcun vantaggio a mostrarsi in negativo.

La reputazione aziendale rappresenta ciò che è conosciuto dagli *stakeholder*, sia interni che esterni. Risponde alla domanda “cosa si pensa che siamo, cosa si vede che siamo?”. Può essere positiva o negativa in base alla visione personale di ogni pubblico. Si basa sulla realtà dell'organizzazione e può essere influenzata dall'immagine che questa proietta verso l'esterno⁸⁰.

Si possono presentare dei problemi nel momento in cui l'identità reale e l'immagine proiettata dell'organizzazione risultino molto diverse. La gestione dell'immagine può essere uno strumento per cercare di falsificare o mostrare un'identità diversa dalla realtà, per migliorare quello che l'organizzazione realmente è. Una buona reputazione dovrebbe essere ancorata all'identità, ai valori aziendali, non ad una comunicazione riuscita. Se l'immagine proiettata non trovasse riscontro nella realtà, la reputazione potrebbe crollare nel

⁸⁰ Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12, 357–387, p.366-368

momento in cui il pubblico ne venga a conoscenza. I rischi che corre la reputazione verranno trattati in seguito nel capitolo.

2.2 Cos'è la reputazione aziendale

Seguendo l'impostazione di Fombrun, la reputazione aziendale si può definire come il risultato di un processo di sintesi: persone diverse, con ruoli e interessi differenti, combinano le informazioni disponibili su vari aspetti di un'organizzazione; come la qualità della gestione, prodotti e servizi offerti, solidità finanziaria, attenzione verso i dipendenti, la comunità e l'ambiente. Tutte queste sfaccettature portano a un giudizio globale su quanto l'impresa sia affidabile, ammirevole e degna di sostegno. I ranking internazionali sulle aziende più ammirate dimostrano il funzionamento di questa logica: dietro una posizione in classifica ci sono diversi indicatori, somme di molteplici dimensioni economiche e sociali che definiscono quanto vale l'organizzazione. In questo senso, la reputazione aziendale funziona come una forza invisibile che orienta i comportamenti dei pubblici: può attrarre clienti e investitori oppure allontanarli. Può influenzare in modo concreto le opportunità e i rischi che un'organizzazione si trova ad affrontare. Oggi, la reputazione aziendale è considerata una delle risorse intangibili più importanti che contribuiscono al vantaggio competitivo delle imprese. Questa visione si allinea con l'evoluzione della *Resource-Based View*, modello che spiega perché la reputazione ha valore economico, che ha spostato l'attenzione dagli asset fisici a quelli immateriali. In questo quadro la reputazione viene collocata accanto a *brand*, relazioni di lungo periodo e capitale umano come elemento centrale del patrimonio intangibile⁸¹. Il fatto che buona parte di tale differenziale dipenda da risorse non contabilizzate comporta che, quando la reputazione viene

⁸¹ Pires, V., & Trez, G. (2018). Corporate reputation. *Revista de Gestão*, 25(1), 47–64., p.48-49

erosa, il mercato reagisce immediatamente, mostrando come un asset non iscritto a bilancio possa però avere effetti finanziari molto tangibili⁸².

Proprio perché si tratta di una risorsa immateriale e socialmente costruita, la reputazione aziendale è concettualmente sfuggente e difficile da misurare, ma la letteratura converge su due tratti fondamentali: il carattere valutativo e la dimensione temporale. Fombrun e Shanley scrivono “*Corporate reputation refers to “publics” cumulative judgment of firms over time*” (1990, p.235). La definiscono come la valutazione e la percezione che i pubblici hanno dell’organizzazione nel tempo⁸³. Si tratta di un giudizio che non nasce da un singolo episodio, ma da un processo cumulativo, in cui si stratificano le esperienze passate con l’azienda e le aspettative rispetto al suo comportamento futuro⁸⁴. Insistono sul fatto che tale giudizio è intrinsecamente *subjective* e nasce dall’osservazione ripetuta nel tempo delle azioni dell’impresa da parte di molteplici pubblici⁸⁵. Pires e Trez, riprendendo altri autori, propongono una definizione operativa molto vicina, descrivendo la reputazione come il “*collective judgment of an organization by observers, based on financial, social and environmental assessments made over time*”⁸⁶. Questa definizione mette in rilievo la sua natura di costruzione sociale, risultato dell’interazione tra impresa e molteplici *stakeholder* e proprio il fatto che la reputazione si accumula su un orizzonte di lungo periodo, escludendo la possibilità di acquistarla o crearla istantaneamente. Sottolineando l’importanza della coerenza del comportamento nel tempo⁸⁷⁸⁸.

⁸² Pires & Trez, (2018). Corporate reputation, p.47

⁸³ Fombrun, (2018). *Reputation*, p.99-101; Bear, p.208

⁸⁴ Fombrun, (2018). *Reputation*, p.144

⁸⁵ Fombrun, (2018). *Reputation*, p.56-59; p.64-66

⁸⁶ Pires & Trez, (2018). Corporate reputation, p.54

⁸⁷ Pires & Trez, (2018). Corporate reputation, pp. 53-56

⁸⁸ Fombrun, (2018). *Reputation*, pp. 59-60

2.2.1 Capitale reputazionale

Accanto alla dimensione più strutturale e strategica, Fombrun sviluppa l'idea di capitale reputazionale, cioè di *stock* di fiducia e credibilità che l'impresa accumula presso i suoi *stakeholder* e che produce benefici economici misurabili. Una buona reputazione segnala agli investitori la solidità dell'impresa e riduce il premio per il rischio richiesto dai mercati finanziari, abbassando il costo del capitale e facilitando l'accesso alle fonti di finanziamento; allo stesso tempo, rende i clienti più disponibili a scegliere i prodotti dell'azienda, fino a riconoscere in molti casi un *premium price* rispetto a concorrenti meno noti o meno affidabili. Nel suo libro "*Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*", mostra come un buon nome aziendale e quindi una buona reputazione agisca da "*drawing card*" che attrae investitori mostrando la solidità dell'impresa e facilitando l'accesso alle fonti di finanziamento, e rendendo i clienti più disponibili a scegliere i prodotti dell'azienda anche applicando prezzi più elevati⁸⁹. Fombrun insiste sul fatto che la reputazione può anche fungere da "scorciatoia cognitiva" in contesti di forte incertezza. Quando consumatori o investitori non dispongono di informazioni complete sulla qualità di prodotti o processi, si affidano al nome dell'impresa come segnale generale di qualità attesa, integrità e affidabilità. Preferendo sistematicamente prodotti e servizi di aziende ben reputate anche a parità di prezzo. Questo vale con particolare forza nei servizi e per i cosiddetti *credence goods*, dove la qualità è difficile da valutare anche dopo l'acquisto⁹⁰. Il capitale reputazionale non produce però solo benefici economici misurabili, è una risorsa anche fragile che incide sui costi e sulla gestione manageriale. In seguito, verrà approfondito il ruolo della reputazione nei casi di crisi aziendali.

⁸⁹ Fombrun, (2018). *Reputation*, p.56-60; p.64-66

⁹⁰ Fombrun, (2018). *Reputation*, p.88-91

2.2.2 *Business e social reputation*

Si è cercato poi di specificare più puntualmente la struttura interna della reputazione, distinguendo dimensioni diverse che fanno capo a differenti aspettative e percezioni di gruppi di *stakeholder*. La reputazione è spesso scomposta in due macro-componenti: *business reputation* e *social reputation*. La reputazione commerciale si riferisce alle valutazioni su fattori interni all'organizzazione, tra cui la qualità dei prodotti e servizi, la capacità innovativa, la qualità del management e la capacità di attrarre e trattenere personale qualificato. Queste sono effettuate da quei portatori di interesse legati all'organizzazione, come manager, dipendenti, fornitori, clienti e azionisti. La reputazione sociale si riferisce invece alle valutazioni riguardo le azioni verso l'esterno dell'organizzazione, ad esempio la solidità finanziaria, la responsabilità sociale e l'attenzione all'ambiente. Queste valutazioni vengono da occhi esterni all'organizzazione, da investitori istituzionali, opinione pubblica e dalle comunità locali⁹¹. Questa distinzione è importante perché mostra che la reputazione è una specie di aggregato di *performance* finanziaria e *performance* sociale, intreccio delle valutazioni del *core business* dell'organizzazione e quelle sulle ricadute sociali e ambientali.

Questa articolazione in reputazione commerciale e sociale si integra con la definizione più accreditata di reputazione, che insiste sul fatto che una valutazione reputazionale unica dell'organizzazione nasce dal giudizio aggregato di diversi gruppi di *stakeholder*. Infatti, come detto inizialmente, la reputazione risulta essere un processo di sintesi, che porta insieme le diverse visioni degli *stakeholder*, che ordinano esperienze e valori attraverso lenti leggermente diverse. Ci possono essere *stakeholder* interni come dirigenti e dipendenti, che si concentrano su fattori rilevanti per loro: identità, cultura, capacità operative e prospettive di sviluppo. Ci possono essere anche *stakeholder* esterni come clienti, fornitori e analisti che pesano la qualità

⁹¹ Pires & Trez, (2018). Corporate reputation, p.363-369

percepita, l'affidabilità delle promesse e la solidità dei risultati economici. Infine, sono da considerare anche tutti quegli *stakeholder* che possono influenzare l'organizzazione ma che rimangono ancora più esterni rispetto a dipendenti e collaboratori, questi sono le comunità locali, i media e l'opinione pubblica. Questi gruppi osservano e valutano l'organizzazione rispetto ai temi di responsabilità sociale, sostenibilità ambientale e il contributo che danno allo sviluppo del territorio⁹². La reputazione aziendale è quindi il punto di arrivo di questo processo di legittimazione sociale. La combinazione di questi sguardi e aspettative diverse, che orienta poi il comportamento futuro dell'organizzazione e che viene continuamente aggiornato alla luce dei comportamenti aziendali, dalle esperienze dirette e dai racconti che circolano sui media e social⁹³.

2.3 Strategie di costruzione della reputazione: coerenza tra valori, comportamenti e comunicazione

Come detto nel paragrafo precedente, la reputazione aziendale si costruisce con il tempo, non è statica, ma frutto di un processo di costruzione lungo e cumulativo. L'impresa mostra a livello economico, organizzativo e simbolico cosa riesce a fare e ciò che è, sono i diversi *stakeholder* che interpretano questi segnali e li trasformano in giudizi collettivi relativamente stabili. Dopo aver chiarito le definizioni, è utile mostrare come funziona il processo di costruzione reputazionale e come può essere misurato. Tra le teorie abbiamo quella di Fombrun sui segnali, il modello *RepTrak* (7 dimensioni chiave), il

⁹² Pires & Trez, (2018). Corporate reputation, p.52-56

⁹³ Pires & Trez, (2018). Corporate reputation, p.53-59; Fombrun, (2018). *Reputation*, p.59-60; p.223-229

modello di Dowling legato alla coerenza, il modello di Barends e Van Riel dei tre flussi che alimentano la reputazione.

2.3.1 Teoria segnaletica

La prospettiva proposta da Fombrun e Shanley è quella “segnaletica”, che riprende la *Signaling Theory* di Michael Spence⁹⁴. I due interpretano la reputazione come il risultato di un mercato della “*reputational status*” in cui le imprese competono tra di loro inviando segnali di performance, conformità istituzionale e idea strategica. Gli autori nel loro studio mostrano che le organizzazioni mandano verso l'esterno quattro tipi di segnali: segnali di mercato (profitto, crescita, rischio); segnali istituzionali (visibilità mediatica, proprietà istituzionale, impegno sociale); segnali di dimensione (scala dell'organizzazione); segnali di strategia (intensità pubblicitaria, grado e tipo di diversificazione). Questi segnali sono recepiti dai pubblici che aggregano queste informazioni nel tempo e valutano l'azienda in sé e in base ai concorrenti. Una reputazione buona si basa su segnali buoni che nel tempo mostrano un'impresa profittevole, poco soggetta al rischio, ritenuta socialmente responsabile e coerente nella propria strategia competitiva. Costruire in questo modo la reputazione significa progettare in modo consapevole i segnali che l'impresa emette e comprenderne i diversi effetti su diversi segmenti di pubblico, sapendo che questi segnali servono come scorciatoie cognitive per quei pubblici che si trovano davanti a informazioni incomplete per valutare l'organizzazione⁹⁵.

⁹⁴ La *Signaling Theory* (Teoria dei Segnali), introdotta dall'economista Michael Spence nel 1973, esplora come le parti possano affrontare il problema dell'asimmetria informativa nei mercati. Secondo questa teoria, un soggetto (il *signaler*) può comunicare in modo credibile informazioni sulla propria qualità latente a un'altra parte (il *receiver*) inviando segnali osservabili e “costosi”. L'onerosità di questi segnali scoraggia i soggetti di bassa qualità dal tentare di imitarli, garantendo così una comunicazione efficace.

⁹⁵ Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258., p.237-242

2.3.2 Il modello *RepTrack*

Un'altra idea sulla formazione della reputazione aziendale è quella del sistema *RepTrak*, sviluppato dal *Reputation Institute* tra il 2005 e il 2006. Gli ideatori sostengono che la reputazione si costruisca su sette dimensioni chiave e che le organizzazioni possano costruirsi una buona reputazione eccellendo in queste aree. Questo è uno strumento pensato per misurare, monitorare e analizzare la reputazione aziendale attraverso la percezione degli *stakeholder*. Si basa sull'idea che la reputazione sia radicata nelle reazioni emotive dei diversi pubblici⁹⁶. Le sette dimensioni del modello sono: prodotti e servizi (qualità, valore offerto, assistenza e capacità di soddisfare i bisogni dei clienti); innovazione (quanto l'organizzazione è innovativa e capace di adattarsi ai cambiamenti); ambiente di lavoro (benessere dei dipendenti, riconoscimento dei meriti e pari opportunità offerte); *governance* (trasparenza e comportamento etico nel fare affari); cittadinanza (responsabilità ambientale, sostegno a giuste cause e impatto positivo sulla società); *leadership* (presenza di leader di rilievo e eccellenza del management); *performance* (risultati finanziari, redditività e prospettive di crescita)⁹⁷. Questo sistema segue la teoria dei segnali introdotta in precedenza, ovvero che le azioni delle organizzazioni inviano *input* informativi agli *stakeholder*, i quali li elaborano per formare i propri giudizi. Successivamente, verrà proprio approfondito il modo in cui le persone percepiscono informazioni e costruiscono le opinioni. Questo sistema permette quindi di identificare quali *driver* influenzano la fiducia dei pubblici e capire su quali di questi concentrarsi maggiormente per cercare di influenzare positivamente la propria reputazione⁹⁸.

⁹⁶ Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., & Newburry, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak® system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(1), 3–24, p.4

⁹⁷ Fombrun, Ponzi, & Newburry, (2015). Stakeholder tracking and analysis, p.5-8

⁹⁸ Fombrun, Ponzi, & Newburry, (2015). Stakeholder tracking and analysis, p.4-5; p.20

2.3.3 L'importanza della coerenza

Il modello di Grahame Dowling, proposto nel 2001, si focalizza invece sulla coerenza interna che l'organizzazione deve mantenere tra quello che fa e quello che dice. Il suo modello si basa sulla distinzione dei tre concetti fatta all'inizio del capitolo, quelli di identità, immagine e reputazione. Dopo l'analisi di diversi fallimenti, la sua idea è che una buona reputazione non può essere fabbricata o creata a tavolino dal *marketing*. La reputazione deve essere autentica e coerente nel tempo. Parla di gap per riferirsi ai divari che possono esserci tra questi tre concetti. Se esiste un divario tra l'identità, quindi ciò che l'azienda è, e l'immagine aziendale che invece viene proiettata verso l'esterno, la reputazione sarà vulnerabile e fragile. L'organizzazione stessa sarà creduta come meno affidabile e onesta. La reputazione poi è ancora la conferma che la coerenza è qualcosa di indispensabile proprio perché la stratificazione nel tempo porta l'organizzazione ad essere percepita in un certo modo dai suoi diversi *stakeholder* e l'aiuta nel mantenere il proprio vantaggio competitivo⁹⁹.

2.3.4 Teoria dei flussi

L'ultimo modello che viene citato per quanto riguarda la costruzione della reputazione è quello dei flussi di Barens e Van Riel, citati da Walker. Secondo gli autori le associazioni mentali degli *stakeholder* possono essere categorizzate in tre flussi principali: *corporate ability*, l'abilità aziendale riguarda la competenza tecnica dell'impresa, gli *stakeholder* valutano l'azienda in base alla sua capacità di produrre beni e servizi di qualità;

⁹⁹ Martín de Castro, G., López, J. E., & Sáez, P. (2006). Business and social reputation: Exploring the concept and main dimensions of corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 63(1), 361–370; RepTrak, citando Dowling, G. R. (2001). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. Oxford University Press

corporate social responsibility, la responsabilità sociale riguarda il carattere etico dell'azienda e le azioni messe in atto verso la società e l'ambiente; *corporate personality*, la personalità aziendale è l'aspetto più psicologico e affettivo, gli *stakeholder* quasi attribuiscono all'organizzazione dei tratti della personalità umana¹⁰⁰. In base allo *stakeholder*, la reputazione di una stessa organizzazione può essere diversa proprio perché si attribuisce più o meno valore a uno di questi flussi di informazioni.

Per sintetizzare potremmo dire che la reputazione si costruisce in quattro momenti. Il primo sono i segnali che emette l'organizzazione tramite i suoi prodotti, pubblicità e i comportamenti. Il secondo è la percezione da parte dei pubblici, i quali filtrano i segnali in base alle proprie aspettative e valori. Il terzo momento è la coerenza, i comportamenti positivi dell'organizzazione devono essere ripetuti nel tempo. L'ultimo passo per la reputazione è la validazione sociale. La reputazione si stabilizza quando il giudizio positivo viene condiviso tra più persone.

2.3.5 Resource Based View

Dopo aver esaminato alcuni dei modelli che spiegano la costruzione della reputazione, è interessante concentrarsi anche sulla prospettiva della *Resource-Based View*. Questo paradigma aiuta a spiegare perché la reputazione ha anche un valore economico e perché alcune organizzazioni ottengono performance superiori alle altre. A differenza di quelli classici, questo modello identifica le risorse e le capacità interne controllate dall'azienda come i veri motori del successo strategico. Secondo il modello di Barney del 1991, una risorsa può generare un vantaggio competitivo sostenibile solo se è contemporaneamente di valore, rara, difficile da imitare

¹⁰⁰ Walker, (2010). A systematic review of the corporate reputation literature

e non sostituibile¹⁰¹. Le risorse possono essere di due tipi: tangibili e intangibili. Queste a loro volta possono essere divise in quattro tipi: risorse finanziarie (ad esempio i profitti), risorse fisiche (come i macchinari e immobili), risorse umane (esperienza, competenza degli impiegati), risorse organizzative (*teamwork*, fiducia). Le risorse intangibili, come la reputazione, la cultura organizzativa e la conoscenza sono quelle risorse che fanno la differenza, poiché sono quelle più difficili per i concorrenti da replicare¹⁰².

Questo paradigma spiega che la difficoltà nel copiare e replicare un'azienda di successo deriva da tre fattori chiave: la dipendenza dal percorso storico (*path dependence*), ovvero anni di decisioni uniche che hanno plasmato il core dell'organizzazione e l'hanno portata alla sua forma attuale; l'ambiguità causale, ovvero il non essere completamente in grado di spiegare e comprendere quale combinazione di fattori ha portato un determinato successo; la complessità sociale delle relazioni interne, cioè l'organizzazione interna che ha permesso di sostenere e maturare posizioni e azioni dell'organizzazione stessa¹⁰³. Barney identifica la reputazione come l'esempio perfetto di risorsa che garantisce un vantaggio competitivo perché è "socialmente complessa" e legata alla storia specifica dell'impresa (*path dependency*).

Dalle sue radici negli anni '50 con Edith Penrose, la RBV è maturata fino ad includere concetti come le capacità dinamiche, ovvero l'abilità dell'impresa di riconfigurare e adattare le proprie risorse per rispondere a cambiamenti ambientali e normativi. Dal 1990, la crescente distanza tra valore contabile e

¹⁰¹ Pires & Trez, (2018). Corporate reputation, p.47; Hur, W., Kim, H., & Woo, J. (2013). How CSR leads to corporate brand equity: Mediating mechanisms of corporate brand credibility and reputation. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 75–86, p.77

¹⁰² Pires & Trez, (2018). Corporate reputation, p.47-51

¹⁰³ Pires & Trez, (2018). Corporate reputation, p.47; Martín de Castro, López, & Sáez, (2006). Business and social reputation, p.361-362

di mercato delle imprese è proprio attribuita ai fattori intangibili, che spiegano l'eterogeneità di performance tra concorrenti simili¹⁰⁴.

La RBV consente di leggere la reputazione come *capability* organizzativa ad alta complessità sociale che soddisfa tutti i criteri di Barney (valore, rarità, inimitabilità, non sostituibilità). La reputazione viene anche inserita tra le risorse relazionali dipendenti dalle persone, accanto al concetto di marca, fedeltà dei clienti e canali distributivi, e sottolineano come la dipendenza dal contesto storico e l'intangibilità rendano particolarmente arduo per i *competitor* replicare la formula reputazionale vincente di un'organizzazione¹⁰⁵. Questa lettura è confermata anche dal lavoro di Castro, López e Sáez, i quali lavorando su un campione di imprese biotech spagnole, mostrano empiricamente che la reputazione emerge dall'intreccio di molteplici componenti. Tra questi la qualità di prodotti e servizi, la capacità innovativa, l'efficienza nell'uso degli asset, la capacità di attrarre e trattenere talenti, la solidità finanziaria e responsabilità sociale¹⁰⁶. È proprio l'interrelazione di questi elementi che portano la reputazione ad un livello di complessità elevato, difficile da imitare.

Per riassumere, adottare la lente della *Resource-Based View* permette di considerare l'impresa non solo come un venditore di prodotti e servizi, ma come un insieme unico di asset e competenze che ben gestiti, possono proteggere l'organizzazione da danni e dalla concorrenza e nel lungo periodo.

¹⁰⁴ Pires & Trez, (2018). Corporate reputation, p.48

¹⁰⁵ Pires & Trez, (2018). Corporate reputation, p.51-52

¹⁰⁶ Pires & Trez, (2018). Corporate reputation, p.47; Martín de Castro, López, & Sáez, (2006). Business and social reputation, p.363-369

2.4 Comunicare verso l'esterno, l'immagine proiettata

Dopo aver capito che la reputazione si costruisce nel tempo e dipende dalla percezione della persona tramite esperienza diretta, dalla comunicazione dell'organizzazione stessa e dalla comunicazione da parte dei media, nei prossimi paragrafi si cercherà di approfondire quanto l'immagine comunicata è importante e quanta influenza possono esercitare i media.

2.4.1 Reputation economy

Le imprese competono in quella che Fombrun chiama *reputation economy*, un nuovo paradigma che permea tutto il mondo, mosso dalle forze dell'attenzione, della percezione e della reputazione. Deve la sua esistenza alla crescita di internet che ha agito come una forza sociale che accorcia le distanze e accelera la trasmissione di opinioni e emozioni. In un mondo dove l'attenzione è diventata una risorsa scarsa, le aziende devono trovare il modo per farsi notare e per essere ricordate. La comunicazione aziendale, come detto in precedenza, è uno dei segnali che le organizzazioni inviano all'esterno per mostrare una determinata immagine di sé. Gli *stakeholder* si basano anche su questi segnali, che vengono tradotti in capitale reputazionale, per valutare l'organizzazione. È possibile affermare che le aziende che risultano più visibili, perché investono in pubblicità e programmi sociali, rendono i propri vantaggi competitivi come qualità e affidabilità immediatamente noti rispetto a quelle imprese che investono meno in pubblicità. Queste imprese, grazie anche alla presenza più massiva nella vita quotidiana del pubblico e di conseguenza a una possibilità maggiore di essere riconosciute e memorizzate, hanno più probabilità di sviluppare una buona e forte reputazione rispetto ai

competitor, anche a parità di *performance* economica¹⁰⁷. La *reputation economy* generalizza proprio questo meccanismo: nei mercati che sono saturi di informazioni, l'attenzione è ormai una risorsa scarsa. Di conseguenza, le organizzazioni che riescono a occupare una posizione centrale nei flussi di informazioni, trasformano quella visibilità in una forza che funziona da magnete, capace di attrarre diversi gruppi di *stakeholder*¹⁰⁸.

All'interno del processo di comunicazione aziendale, in letteratura è possibile distinguere tra comunicazione di marca e comunicazione istituzionale. Queste due modalità di comunicazione contribuiscono sempre alla creazione della reputazione ma si distinguono nell'oggetto della narrazione e negli obiettivi strategici perseguiti. La comunicazione di marca si focalizza sui singoli prodotti o linee di prodotti. Il suo obiettivo è quello di costruire una personalità specifica per un determinato prodotto, differenziandolo dai concorrenti tramite attributi specifici e benefici unici. L'obiettivo è creare legami positivi tra valori come innovazione e prestigio e l'offerta specifica. Si punta a trasferire sull'offerta il capitale simbolico e la brand equity per aumentare la preferenza d'acquisto dei consumatori. Questo tipo di comunicazione viene veicolata normalmente tramite la pubblicità tradizionale e il *marketing* operativo. Vengono studiati *ad hoc* il *packaging*, i loghi e i nomi dei prodotti per attirare l'attenzione e costruire una personalità di marca che risulti attraente. La comunicazione istituzionale mira a promuovere l'organizzazione nel suo complesso, ovvero la reputazione del produttore. Si concentra sulle dimensioni di identità dell'azienda, sui valori fondamentali, sulla missione e sull'affidabilità complessiva, considerando anche la governance e la responsabilità sociale¹⁰⁹. Il fine della comunicazione istituzionale è consolidare la reputazione aziendale e la legittimazione

¹⁰⁷ Fombrun & Shanley, (1990). What's in a name, p.252-254

¹⁰⁸ Fombrun, (2018). *Reputation*, p.7-12

¹⁰⁹ Norton, Rucker, & Lamberton, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*; Fombrun, (2018). *Reputation*; Walker, (2010). A systematic review of the corporate reputation literature; Sen Du

sociale. Questa comunicazione cerca di costruire un rapporto di fiducia a lungo termine con tutti gli *stakeholder* e spesso include proprio la diffusione delle iniziative di responsabilità sociale d'impresa per segnalare la moralità e la competenza gestionale dell'impresa. La comunicazione istituzionale usa gli strumenti ufficiali del *relationship management* come le relazioni pubbliche, i bilanci sociali e le sponsorizzazioni culturali. Questi due livelli di comunicazione da parte dell'organizzazione possono influenzarsi a vicenda. Una solida reputazione istituzionale può dimostrarsi una garanzia di qualità per il lancio di nuovi prodotti, riducendo l'incertezza da parte dei consumatori. Al contrario, un successo di una marca specifica può andare a migliorare l'immagine dell'intera società produttrice. La coerenza tra queste modalità di comunicazione è fondamentale. Se le promesse di marca non risultano supportate da una condotta istituzionale credibile e confermata dai media, possono generarsi dissonanze interpretative che possono portare a diversi rischi per l'organizzazione e la sua reputazione¹¹⁰.

2.4.2 Comunicare la *Corporate Social Responsibility*

In questo quadro, comunicare le attività di responsabilità sociale aziendale non è una scelta, ma un obbligo, una leva strategica da sfruttare per trasformare le iniziative sociali e ambientali in capitale reputazionale. Le attività di CSR svolte da un'organizzazione non generano automaticamente valore reputazionale. Richiedono un processo mediatico per renderle note al pubblico e ottenere un valore strategico per la reputazione. Per questo motivo, le organizzazioni dovrebbero investire risorse per le attività di marketing

¹¹⁰ Gálvez-Sánchez, Molina-Prados, & Cegarra-Navarro, (2024). Exploring the three-dimensional effect of corporate social responsibility on brand equity; Eberle, D., Berens, G., & Li, T. (2013). The impact of interactive corporate social responsibility communication on corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 731–746.; Hur, Kim, & Woo, (2013). How CSR leads to corporate brand equity

della CSR. È infatti la percezione della responsabilità sociale aziendale che accresce la credibilità del *brand* agli occhi degli *stakeholder*. Le azioni di responsabilità sociale d'impresa devono essere associate alla credibilità per avere l'impatto maggiore sul pubblico. Nella catena causale, la comunicazione della CSR che aumenta la credibilità di marca, contribuisce anche a migliorare la *brand equity* complessiva. Negli anni la brand equity (composta ad esempio da *brand awareness*, *brand association* e *brand loyalty*) ha cominciato ad essere sempre più enfatizzata, portando le organizzazioni a porre sempre più attenzione a comunicazione e identità di marca. La credibilità funge quindi da ponte tra il comportamento del *brand* e la percezione da parte degli *stakeholder*. La comunicazione della CSR migliora il rapporto tra consumatori e brand. È quindi importante per le organizzazioni considerare la responsabilità sociale dal punto di vista del *marketing* relazionale, che instaura fiducia e aumenta la credibilità del brand. Nel caso in cui le iniziative di responsabilità sociale non fossero comunicate in modo chiaro, coerente e verificabile, gli *stakeholder* potrebbero avere delle difficoltà a tradurle in un giudizio positivo stabile sull'organizzazione¹¹¹.

Proprio per evitare che la CSR resti invisibile o venga percepita come un esercizio fittizio da parte dell'organizzazione, si presenta per le aziende la necessità di un piano di comunicazione specifico per la sostenibilità, soprattutto in settori esposti a un forte sospetto di *greenwashing*¹¹². Il piano dovrebbe prevedere obiettivi sociali e ambientali espliciti, corredati di indicatori misurabili e un *report* periodico sui risultati, in modo da ridurre lo scetticismo e offrire agli *stakeholder* una base oggettiva per valutare la coerenza tra promesse e comportamenti. In mancanza di una comunicazione

¹¹¹ Hur, Kim, & Woo, (2013). How CSR leads to corporate brand equity, p.77; p.83-84

¹¹² Il termine *greenwashing* (neologismo derivante da *green* e *whitewashing*) indica la pratica di marketing di alcune imprese volta a promuovere come ecosostenibili le proprie attività o i propri prodotti, con l'obiettivo di occultare un impatto ambientale negativo attraverso una comunicazione distorta o parziale.

adeguata, le iniziative di responsabilità sociale rischiano di essere interpretate come mosse opportunistiche e di generare reazioni anche negative, portando ad accuse di ipocrisia e *greenwashing*¹¹³.

Anche la comunicazione di prodotto e di *brand* copre un ruolo rilevante nel rendere tangibile la CSR per i consumatori. In studi condotti per *IBM Institute for Business Value*¹¹⁴, viene evidenziato che comunicare in modo semplice e comprensibile l'impatto ambientale e sociale di un prodotto, può orientare concretamente le scelte di acquisto di quei consumatori che sono sensibili al tema della sostenibilità. Questi consumatori sono risultati anche disponibili a riconoscere un *premium price* alle aziende percepite come più responsabili¹¹⁵. La comunicazione così non segnala esclusivamente l'esistenza di iniziative di CSR ma rende tangibile la responsabilità in indicazioni pratiche che gli individui possono usare come scorciatoie decisionali nei loro comportamenti di acquisto.

L'affermazione dei social media ha trasformato il modo in cui le organizzazioni comunicano con i propri pubblici. I social media hanno modificato il modo in cui le organizzazioni possono mandare messaggi all'esterno. Non si parla più di messaggi unidirezionali ma di un processo di costruzione interattiva che vede anche il pubblico capace di rispondere e entrare in contatto diretto con l'azienda. La possibilità di usare media interattivi ha permesso alle aziende di creare più engagement con i propri consumatori. Anche la possibilità di comunicare la CSR in questo modo ha

¹¹³ Gálvez-Sánchez, Molina-Prados, & Cegarra-Navarro, (2024). Exploring the three-dimensional effect of corporate social responsibility on brand equity, p.9-10

¹¹⁴ L'IBM Institute for Business Value (IBV) è il think tank di ricerca strategica di IBM. Attraverso l'analisi di dati globali e interviste a migliaia di dirigenti (C-suite), l'IBV produce studi e modelli previsionali sull'intersezione tra tecnologia, strategia aziendale e aspettative dei consumatori. In particolare, le ricerche dell'IBV sono spesso citate per analizzare l'evoluzione della reputazione aziendale e della fiducia dei consumatori in relazione all'adozione dell'intelligenza artificiale e alle pratiche di sostenibilità (ESG).

¹¹⁵ IBM Institute for Business Value. (2022, January 12). *2022 consumer study: Consumers want it all: Hybrid shopping, sustainability, and purpose-driven brands* (in association with National Retail Federation)., p.11-12

portato le organizzazioni ad essere riconosciute come autentiche e credibili. Tramite esperimenti online è stato possibile verificare che l'aumento della percezione di interattività da parte del pubblico, capace di commentare, fare domande e vedere autonomamente le risposte dell'azienda, porta ad un aumento, seppur lieve, della credibilità del messaggio e rafforza il senso di identificazione degli utenti con l'impresa. Insieme, questi due fattori, migliorano la reputazione aziendale agli occhi dei consumatori e aumentano la propensione al passaparola positivo. L'interattività non è quindi solo un elemento tecnico ma una leva che avvicina l'azienda agli *stakeholder* e li coinvolge nella co-costruzione di significato, anche delle iniziative di responsabilità sociale d'impresa¹¹⁶. La comunicazione interattiva espone però le organizzazioni al rischio di commenti negativi. Alcuni esperimenti dimostrano l'impatto distruttivo che hanno le valutazioni negative sulla reputazione. Il *negativity bias* conferma infatti che le opinioni negative hanno un effetto molto più forte rispetto a quelle positive. Per le organizzazioni, la scelta di dialogare su temi di responsabilità sociale può portare a grandi benefici reputazionali ma aumenta anche il potere dei pubblici di contestare e criticare l'organizzazione stessa, facendo emergere più rapidamente eventuali incoerenze tra narrazioni e pratiche. Per questo motivo, la gestione dei canali digitali non può limitarsi a un piano editoriale promozionale ma richiede un monitoraggio costante, una capacità di risposta rapida e un allineamento tra contenuti comunicati e comportamenti effettivi¹¹⁷.

¹¹⁶ Eberle, Berens, & Li, (2013). The impact of interactive corporate social responsibility communication, p.740-742

¹¹⁷ Eberle, Berens, & Li, (2013). The impact of interactive corporate social responsibility communication, p.742

2.4.3 Il ruolo dei media nel comunicare l'organizzazione

I media ricoprono un ruolo multidimensionale nel raccontare le organizzazioni, agiscono non solo come canali di trasmissione ma come veri e propri intermediari informativi e giudici della rilevanza di determinati temi. Sono trattati da diversi autori come disseminatori di informazioni e amplificatori di giudizi. I media agiscono tra l'organizzazione e gli *stakeholder* per ridurre l'asimmetria informativa. Gli *stakeholder* non hanno normalmente la possibilità di monitorare le azioni aziendali; quindi, si affidano ai media per ottenere informazioni che l'organizzazione potrebbe non divulgare o per verificare la credibilità dei messaggi che arrivano dall'organizzazione stessa¹¹⁸. Una teoria tutt'ora rilevante che riguarda proprio il ruolo dei media e la loro influenza è quella dell'*agenda setting*. Secondo questa teoria i media non sarebbero in grado di dire al pubblico cosa o come pensare, ma solo di indicare quali temi e argomenti siano rilevanti al momento e su quali di questi sia necessario avere un'opinione. L'*agenda setting* dei media è proprio un elenco di eventi ritenuti degni di attenzione, basati su criteri di notiziabilità che ne stabiliscono l'ordine, il grado di approfondimento e il tempo da dedicarvi. La frequenza e lo spazio dedicato a una notizia sono proprio segnali di salienza, che indicano contemporaneamente al management di un'azienda e al pubblico l'importanza di quel tema¹¹⁹. Oltre alla salienza, la teoria della coltivazione spiega che i media possono anche svolgere un ruolo di socializzazione, suggerendo modelli e stili di vita che dicono al pubblico anche come pensare a certi eventi¹²⁰. Per quanto riguarda il loro ruolo di disseminatori di informazioni, si attribuisce spesso ai media anche la capacità di agire come monitor esterni, che scrutinano sistematicamente le azioni delle imprese

¹¹⁸ Burke, (2022). Do boards take environmental, social, and governance issues seriously, p.648-650

¹¹⁹ Norton, Rucker, & Lamberton, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*; Burke, (2022). Do boards take environmental, social, and governance issues seriously, p.648

¹²⁰ Norton, Rucker, & Lamberton, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

valutando anche il loro operato e riportano ai pubblici interessati quanto scoperto. Proprio per questo motivo le organizzazioni devono tenere in considerazione cosa viene detto di loro dai media, perché i messaggi vengono spesso creduti dal pubblico e lo scrutinio non sempre è positivo. Con il concetto di amplificatore di giudizi si intende che di norma la copertura mediatica è vista come un riflesso della percezione del pubblico¹²¹.

I media funzionano anche come amplificatori e giudici della reputazione aziendale. Non riflettono passivamente la reputazione, ma partecipano alla sua costruzione selezionando le imprese che meritano di essere in vetrina, i criteri da usare per la scelta e le storie da raccontare. Le azioni delle organizzazioni, infatti, non sono tutte sempre visibili o note al pubblico. Sono i diversi media che decidono su cosa porre attenzione e cosa ignorare. In generale, gli studi sui media hanno notato che i reporter tendono a evidenziare l'inusuale, prodotti e pratiche innovative e inaspettate. I diversi ranking, gli indici reputazionali e le conferenze funzionano come meccanismi strutturali di visibilità: rendono la reputazione comparabile, ordinano le aziende in graduatorie di ammirazione e trasformano percezioni diffuse in oggetti simbolici ad alto impatto che alimentano ulteriormente l'attenzione su alcune organizzazioni rispetto a altre. Le grandi aziende hanno un grado di copertura mediatica sempre maggiore rispetto a quelle che ottengono *performance* minori¹²² e questo può essere molto positivo per alcune. Fombrun sintetizza questo processo con la frase "*from fame comes fortune*". Ovvero che la copertura mediatica ampia e non ostile crea un senso di familiarità e simpatia che possono poi tradursi in vantaggi economici concreti. Le imprese che compaiono in posizioni rilevanti nei ranking e in articoli di qualità si costruiscono nel tempo una posizione centrale in quello che può essere

¹²¹ Fombrun & Shanley, (1990). What's in a name, p.234; Fombrun, (2018). *Reputation*, p.254; Burke, (2022). Do boards take environmental, social, and governance issues seriously, p.650

¹²² Fombrun, (2018). *Reputation*, p.141

chiamato il “mercato dell’attenzione”, che rende i loro messaggi successivi più facilmente credibili e può proteggerle in caso di crisi¹²³.

La reputazione nasce quindi dall’interazione continua tra ciò che l’azienda comunica intenzionalmente e ciò che i media rilanciano o contestano, in un ciclo continuo¹²⁴. La comunicazione aziendale fornisce le storie, i dati e i simboli che possono essere ripresi dai media. È poi la mediazione dei giornalisti a decidere se questi segnali diventeranno visibili, credibili e rilevanti per il dibattito pubblico e per gli *stakeholder* chiave¹²⁵. Nel mentre, le narrazioni mediatiche che si accumulano nel tempo condizionano la lettura futura dei messaggi aziendali. In presenza di una storia mediatica positiva, la comunicazione aziendale ha una grande probabilità di essere interpretata come coerente e sincera, in presenza invece di scandali o precedenti narrazioni negative, potrebbe essere accolta con scetticismo e essere considerata un esercizio difensivo¹²⁶. Questa dinamica di interazione tra la comunicazione aziendale e i messaggi da parte dei media rende la gestione della comunicazione esterna e delle relazioni con i media un elemento strutturale della costruzione della reputazione. Ogni messaggio aziendale funziona come segnale strategico, come materiale che può essere usato dai media per un racconto sull’organizzazione e potenzialmente come punto di partenza per relazioni pubbliche che possono consolidare o erodere il capitale reputazionale accumulato¹²⁷.

La letteratura recente collega la reputazione mediatica e le intenzioni e comportamenti degli *stakeholder*, sottolineando la capacità dei media di

¹²³ Fombrun, (2018). *Reputation*, p.63-65

¹²⁴ Fombrun, (2018). *Reputation*; Fombrun & Shanley, (1990). What’s in a name?

¹²⁵ Fombrun, (2018). *Reputation*; Walker, (2010). A systematic review of the corporate reputation literature

¹²⁶ Fombrun, (2018). *Reputation*; Burke, (2022). Do boards take environmental, social, and governance issues seriously?

¹²⁷ Hur, Kim, & Woo, (2013). How CSR leads to corporate brand equity, Eberle, Berens, & Li, (2013). The impact of interactive corporate social responsibility communication, Fombrun, (2018). *Reputation*.

influenzare ciò che le persone sono disposte a fare nei confronti dell'organizzazione¹²⁸. Si definisce *media reputation* l'immagine dell'impresa costruita attraverso la copertura dei giornali, televisione e internet di una determinata organizzazione¹²⁹. In uno studio su piccoli ristoranti, viene dimostrato come una buona reputazione, costruita anche tramite i media, aumenta l'intenzione dei clienti a tornare, a consigliare il locale e a spendere di più. Ancora di più quando si percepisce un impegno reale in responsabilità sociale e nella qualità del servizio. La CSR contribuisce alla valutazione complessiva della *media reputation* mentre la qualità percepita del servizio incide direttamente sulle intenzioni di comportamento. La copertura mediatica agisce quindi come un faro che mette in luce i segnali provenienti dall'azienda rendendoli indicatori immediatamente disponibili ai consumatori che devono effettuare le loro scelte¹³⁰. Per riassumere, i media non solo informano ma funzionano come indicatori per il pubblico per quanto riguarda l'affidabilità, la competenza dell'organizzazione e i valori aziendali¹³¹.

2.5 I rischi per la reputazione

In precedenza, è stato detto che il capitale reputazionale funziona come moltiplicatore di ricavi ma incide anche sui costi e sui gradi di libertà manageriali. Il rischio reputazionale è che il giudizio riguardo l'organizzazione si deteriori e vada poi a compromettere l'attrattività della stessa verso clienti, investitori e comunità locali. Studi dimostrano che le

¹²⁸ Burke, (2022). Do boards take environmental, social, and governance issues seriously; Walker, (2010). A systematic review of the corporate reputation literature

¹²⁹ Walker, (2010). A systematic review of the corporate reputation literature

¹³⁰ Lu, H.-T., & Wang, Y.-C. (2016). The impact of media reputation on customers' behavioural intention—The contextual stepwise approach. *Filomat*, 30(15), 4243–4252

¹³¹ Burke, (2022). Do boards take environmental, social, and governance issues seriously, Fombrun & Shanley, (1990). What's in a name?

aziende con una buona reputazione attraggono più facilmente i talenti e possono negoziare condizioni più vantaggiose con fornitori e partner. Questo perché il loro buon nome favorisce relazioni basate su una maggiore fiducia. Allo stesso tempo, la reputazione funziona come un cuscinetto in tutti quei momenti che vengono definiti crisi. Ci sono diversi casi che hanno fatto scuola e che hanno mostrato come la reputazione sia una leva da gestire sapientemente da parte delle aziende. Tuttavia, nonostante una buona gestione la reputazione può essere distrutta in poco tempo se si presentano determinate condizioni. La reputazione può essere a rischio in diversi casi. Questi possono riguardare prodotti difettati o servizi mediocri, scandali e condotte illecite, con impatto ancora maggiore nel momento in cui arrivano alla conoscenza dei media e vengono poi amplificate. Tra gli esempi dei prodotti difettati, il caso di Johnson & Johnson del Tylenol è ancora citato in diversi corsi come esempio di buona gestione della crisi. L'azienda, infatti, dopo essere venuta a conoscenza di decessi legati all'assunzione di un suo farmaco, decise di ritirare dal mercato milioni di confezioni per sicurezza e poi creò nuovi *packaging* che proteggessero i medicinali dalla manomissione. Questo comportamento fu percepito coerente con i valori dichiarati da J&J e permise all'azienda di contenere i danni economici e di ricostruire rapidamente la fiducia nel pubblico. Un caso invece meno conosciuto, che riguarda sempre J&J, è quello che l'ha vista coinvolta recentemente in più di mille accuse negli Stati Uniti. L'azienda è stata accusata di aver promosso tramite l'uso di oppioidi per alleviare il dolore, in modo superficiale e sottostimando i problemi di dipendenza e abuso. Sicuramente la reputazione forte che aveva questa azienda è servita per contenere i danni; infatti, le notizie che si trovano a riguardo sono scarse. Al contrario del caso positivo citato prima, anche il valore economico totale dell'azienda le ha permesso di non subire grandi perdite in termini di patrimonio¹³². Altre situazioni evidenziano invece come un evento negativo a carico di un'azienda e una

¹³² <https://www.wired.it/lifestyle/salute/2019/08/27/johnson-johnson-crisi-oppiodi/>

conseguente reazione lenta e poco trasparente, possa distruggere in poco tempo enormi quantità di capitale reputazionale accumulato. La fragilità della reputazione convive con la sua rilevanza strategica e rafforza l'idea che la gestione attiva della reputazione è uno dei compiti più importanti per le aziende nel contesto attuale¹³³. Tra gli impatti di un peggioramento della reputazione ci sono la diminuzione del numero di vendite, il peggioramento dei rating, la difficoltà ad attrarre e trattenere talenti, regolatori più severi e una pressione maggiore da parte dei media e da gruppi di *stakeholder*.

2.5.1 La crisi

Una crisi reputazionale è una rottura improvvisa dell'equilibrio percettivo da parte degli *stakeholder*. Non è solo un problema di comunicazione, tocca contemporaneamente credibilità, affidabilità e fiducia percepita da parte dei pubblici. Il concetto di crisi è diverso dal fatto in sé. Non è ciò che effettivamente sta accadendo o è accaduto, dal tipo di evento tangibile o meno, ma da ciò che *stakeholder* audience credono sia accaduto o stia accadendo e dal giudizio che formulano a partire dall'attribuzione di responsabilità. Timothy Coombs definisce la crisi come la percezione di un evento imprevedibile che minaccia le aspettative da parte degli *stakeholder* e che può seriamente influenzare le prestazioni di un'organizzazione¹³⁴. Le crisi hanno sempre un impatto reputazionale. Qualsiasi fatto collegabile a un soggetto è visibile e giudicabile, e se percepito come contrario ai valori degli *stakeholder*, allora puoi innescare una crisi.

Gli studi passati si basavano sul rapporto causa-effetto diretto. Si credeva che determinati eventi fossero in grado di innescare una crisi, mentre altri no.

¹³³ Fombrun, (2018). *Reputation*, p.89-90

¹³⁴ Coombs, W. T. (2021). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. SAGE.

Questa convinzione si basava sulla gravità del fatto e sul danno che questo provocava. Il concetto di gravità era legato ai principi di notiziabilità giornalistica, ovvero, ciò che viene considerato notizia per il sistema mediatico, può essere innesco di una crisi. Al contrario, ciò che non risulta interessante per i media, non potrebbe mai innescare una crisi. È da qui che deriva l'idea che la copertura mediatica sia indice della gravità di un evento: più è considerato grave l'evento, più è ampia la copertura e di conseguenza il danno. Essere al centro dell'attenzione dei media non sempre è positivo, questo è il motivo per cui tanti manager hanno rapporti personali con i reporter¹³⁵. Ma nel contesto attuale, la rilevanza mediatica ha perso la sua centralità, sostituita dalla rilevanza percettiva. Ci troviamo infatti in quello che da molti viene definito infosfera.

2.5.2 Come cambia la percezione della crisi nell'infosfera

L'infosfera è un nuovo ambiente dove il digitale ha permeato il reale, modificandolo e aumentandolo. Le dinamiche psicologiche, sociali e percettive in questo nuovo ambiente sono migrate dall'ambiente fisico e si sono unite nel mondo virtuale. In questo ambiente ogni soggetto è interconnesso e interdipendente, presente in interazioni di reciproca costruzione di senso e significato. La costruzione della realtà in questo nuovo ambiente non è più controllata direttamente dai media, tutti agiscono contemporaneamente all'interno di questo unico ecosistema. In questo contesto, la rilevanza mediatica perde la sua centralità, sostituita dalla rilevanza percettiva. La valutazione della gravità del fatto ora deriva dal giudizio collettivo degli *stakeholder* interessati. La gravità può essere compresa dalle conversazioni che si sviluppano intorno e a causa del fatto, dai giudizi valoriali che gli *stakeholder* esprimono. Questo nuovo paradigma rovescia, infatti, l'idea che

¹³⁵ Fombrun, (2018). *Reputation*, p.141

siano i media a innescare la crisi. Sono le conversazioni che si sviluppano intorno a un evento, reso visibile da altri, che possono raggiungere volumi significativi e solo in seguito diventano rilevanti per i media. Uno studio ha indagato l'influenza dei media sulle decisioni aziendali, nel momento in cui questi ripetono e mettono enfasi su problemi legati alle pratiche ESG di un'azienda. Lo studio mostra che una copertura negativa su queste pratiche ESG aumenta la probabilità di licenziamento del CEO, anche quando il suo coinvolgimento non è sicuro. In condizioni di informazione imperfetta, i consigli di amministrazione tendono a interpretare la crescente attenzione mediatica come un segnale dell'importanza che gli *stakeholder* e il pubblico attribuiscono al problema. La risposta è spesso un'attribuzione di responsabilità simbolica al vertice, pensando che il cambio di guida sia necessario per contenere il danno reputazionale e comunichi una presa di distanza dall'errore commesso¹³⁶.

La crisi oggi è quindi un oggetto socialmente negoziato, è il risultato della costruzione di senso da parte di un contesto sociale. Il motore di questo è la percezione, la modalità interpretativa che viene applicata a ciò che sta accadendo. Esiste una differenza abissale tra ciò che gli *stakeholder* credono stia accadendo e ciò che in realtà accade. La contrapposizione è la stessa tra la realtà percepita e la realtà fattuale. La realtà è il risultato dell'interpretazione collettiva, originata nel contesto sociale, sulla base delle costruzioni di significato negoziate in quel contesto.

Quello che emerge è proprio che per gestire la crisi oggi bisogna agire sulla percezione del fatto, in quanto la leva principale non è più quella dell'informazione ma quella della rappresentazione. Le organizzazioni devono essere in grado di agire in modi che portino gli *stakeholder* a modificare i loro convincimenti e giudizi. Azioni che verranno giudicate per ciò che sembreranno all'esterno. Come detto sopra, oggi è stata abbandonata la

¹³⁶ Burke, (2022). Do boards take environmental, social, and governance issues seriously?

visione meccanicistica della crisi, non si crede più al modello deterministico per definire cosa può innescare una crisi e cosa no, si usa invece un modello probabilistico. In base a una serie di fattori, si delinea cosa probabilmente può essere vissuto come una lesione reputazionale da parte degli *stakeholder*, a partire dall'analisi degli elementi che vengono percepiti come lesivi dei loro valori. Le organizzazioni devono essere in grado di gestire e influenzare la percezione e le convinzioni degli *stakeholder*, usando sistemi simbolici che si compongono delle scelte, azioni, messaggi e atteggiamenti. Questi devono essere studiati e scelti strategicamente proprio per il loro valore simbolico che può influire sul percepito¹³⁷. Gestire la crisi significa quindi difendere e ripristinare la reputazione aziendale per evitare tutti quei danni economici diretti e indiretti.

¹³⁷ Chieffi, D., *Crisi reputazionali ai tempi dell'infosfera. Il modello di risposta: teoria, tecniche, strategie, strumenti e il ruolo dell'IA*, Francoangeli, Milano, 2024

Capitolo 3 – La mente dei consumatori e la percezione dei pubblici

3.1 Perché studiare la mente dei pubblici

Dopo aver analizzato la parte delle aziende per quanto riguarda la *Corporate Social Responsibility*, aver capito quanto è importante la comunicazione aziendale e quella dei media, aver sottolineato la rilevanza del capitale reputazionale e i problemi che le organizzazioni possono incontrare nella sua gestione e soprattutto evidenziato come la crisi sia innescata dalla percezione di un fatto più che dal fatto in sé, è ora necessario soffermarsi proprio sulla mente del pubblico, degli *stakeholder* e in generale delle persone. C'è il bisogno di comprendere la mente per poter sapere come le persone percepiscono la realtà intorno a sé e ragionano, come si formano giudizi e idee, quali abbagli prendono, in che modo prendono decisioni e come si arriva poi all'opinione pubblica e a un giudizio condiviso.

Questo capitolo cercherà di seguire le teorie della psicologia sociale e di quella delle decisioni, unendo le visioni delle teorie dei consumi e quelle sull'opinione pubblica.

3.2 Come i consumatori ricevono e interpretano gli stimoli: attenzione e percezione

Per articolare un discorso completo sulla psicologia dei consumatori, è importante capire le basi della mente umana. I nostri organi di senso registrano nuovi stimoli ogni volta che nell'ambiente avviene un cambiamento, poi trasmettono questi stimoli al cervello. Affinché questo

avvenga, è necessario che tali stimoli superino una certa soglia di intensità, al di sotto della quale non vengono nemmeno rilevati. La percezione è il processo attraverso il quale gli organi di senso elaborano le sensazioni. Queste sensazioni vengono codificate, organizzate, riconosciute e interpretate. Grazie all'elaborazione delle caratteristiche fisiche degli stimoli, l'oggetto può emergere come un'unità strutturata conoscibile. Sono i processi cognitivi che permettono di confrontare lo stimolo strutturato con le conoscenze depositate in memoria e di riconoscerlo come qualcosa di nuovo o di già noto¹³⁸.

3.2.1 L'importanza dell'attenzione

Dopo la percezione, l'attenzione è fondamentale per mantenere un comportamento coerente con i nostri obiettivi. Dato che il mondo è pieno di stimoli simili che potrebbero essere percepiti in modo confuso, l'attenzione funge da filtro, escludendo le informazioni non necessarie all'attività in corso. L'attenzione è un processo di selezione tra tutte le informazioni disponibili in un dato momento, che permette solo ad alcune di essere elaborate. In generale, l'attenzione umana viene catturata da stimoli salienti, personalmente rilevanti o emozionali che non richiedono un'eccessiva quantità di tempo per essere elaborati e, una volta che un oggetto ha catturato l'attenzione, l'elaborazione può seguire due strade: una via razionale, lenta e complessa, che valuta sistematicamente gli aspetti del problema, e una via rapida e automatica, basata su poche informazioni disponibili collegate a ciò che è già presente in memoria. Numerosi esperimenti mostrano che alcune caratteristiche elementari dello stimolo come colore, forma o movimento, possono essere rilevate senza l'intervento dell'attenzione: in questo caso si parla di processamento preattentivo. L'elaborazione preattentiva di singole

¹³⁸ Nicoletti, R., & Rumiati, R. (2006). I processi cognitivi. Il Mulino.

caratteristiche viene definita *pop-out*, ovvero che alcune proprietà dello stimolo emergono spontaneamente e si impongono al nostro sistema visivo, catturando immediatamente l'attenzione. Quando invece il compito richiede di individuare una specifica caratteristica dello stimolo interviene l'attenzione focalizzata, che richiede più tempo del processamento preattentivo, questo aumenta ancora nel momento in cui il numero di stimoli da considerare cresce¹³⁹.

Le risorse attentive non vengono usate nei processi automatici, che avvengono al di fuori della consapevolezza, mentre sono indispensabili per i processi controllati, attuati uno dopo l'altro in modalità seriale e caratterizzati da tempi di esecuzione più lenti, proprio perché sottoposti a un continuo controllo. La maggior parte dei processi alla base del comportamento è inizialmente controllata ma, con la pratica e l'esperienza, può diventare automatica, liberando risorse per compiti collegati e complementari. Automatizzare il maggior numero possibile di processi è fondamentale per svolgere azioni complesse, ma i processi automatizzati non sono privi di rischi. In alcune situazioni è auspicabile riattivare un controllo attentivo volontario per evitare che il comportamento si realizzi in modo non adeguato al contesto. Anche i processi automatici, infatti, possono essere soggetti a errori. Si possono infatti distinguere i *mistakes* che riguardano processi controllati e intenzionali e gli *slips*, errori che si verificano quasi sempre all'interno di processi automatici, specie quando si deve deviare da una routine abituale. Un modo efficace per prevenire gli *slips* consiste nell'introdurre "funzioni obbliganti", ossia vincoli fisici che impediscono di portare a termine azioni automatiche indesiderate¹⁴⁰.

¹³⁹ Nicoletti, & Rumiati, (2006). I processi cognitivi.

¹⁴⁰ Nicoletti, & Rumiati, (2006). I processi cognitivi.

3.2.2 Attenzione selettiva

Di fronte a un numero elevato di stimoli, siamo quindi capaci di concentrare l'attenzione in modo selettivo sullo stimolo ritenuto più importante, così da elaborarlo in maniera più dettagliata ed efficiente. L'attenzione selettiva può essere spiegata con la limitatezza delle risorse del sistema di elaborazione e può essere vista come uno strumento che riduce la quantità di informazione da trattare, proteggendo da sovraccarichi e interferenze¹⁴¹. Possiamo orientare volontariamente l'attenzione su certi aspetti ma questa può anche essere catturata da elementi salienti, nuovi o inattesi. L'elaborazione selettiva può produrre esiti soddisfacenti, a patto che le informazioni rilevanti vengano effettivamente prese in considerazione e utilizzate in modo appropriato¹⁴².

Quando il problema decisionale è complesso, quindi sono da confrontare molte opzioni e prendere in esame tante caratteristiche diverse, le persone tendono a prendere in esame solo una parte dell'informazione disponibile, focalizzando l'attenzione su alcune opzioni e alcune caratteristiche per semplificare la decisione. Per esempio, un consumatore chiamato a scegliere un prodotto difficilmente calcolerà l'utilità attesa di tutte le alternative. È molto più probabile che consideri solo poche opzioni e si basi sulle caratteristiche giudicate più importanti oppure scelga semplicemente la marca già acquistata in passato. In generale, le persone tendono a limitarsi a poche opzioni individuate nell'ambiente o recuperate dalla memoria. Se non è disponibile una valutazione preesistente, procedono allora alla raccolta di ulteriori informazioni, per esempio direttamente al punto vendita o tramite altri canali. Una strategia di scelta selettiva è l'euristica di soddisfacimento (satisficing) descritta da Herbert Simon nel 1955, secondo cui si esamina una

¹⁴¹ Nicoletti, & Rumiati, (2006). I processi cognitivi.

¹⁴² Bonini, N., Del Missier, F., & Rumiati, R. (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*. Il Mulino.

sola opzione alla volta, verificando se le sue caratteristiche importanti soddisfano una serie di criteri soggettivi. La prima alternativa che rispetta tutti i criteri viene scelta. Esiste inoltre un'elaborazione selettiva che riguarda le caratteristiche, in cui le opzioni vengono valutate solo sulla base dell'attributo ritenuto più importante, scegliendo alla fine l'opzione che presenta il valore migliore su tale dimensione. Ad esempio, nella scelta di un dentifricio ci si può orientare sul prezzo e, solo a parità di prezzo, considerare ulteriori aspetti come il contenuto di fluoro. Un'ulteriore strategia è l'euristica di riconoscimento, secondo cui il mero riconoscimento del nome o del prodotto è correlato al giudizio e alla scelta: per questo i consumatori al supermercato si affidano spesso al riconoscimento delle marche. L'elaborazione selettiva delle opzioni può quindi semplificare il processo decisionale ma rischia anche di rendere più difficile la valutazione di altre possibilità e limitare anche la ricerca di informazioni ulteriori. La focalizzazione selettiva dell'attenzione contribuisce così a definire la rappresentazione mentale del problema, influenzando sia l'acquisizione delle informazioni sia la valutazione delle opzioni¹⁴³.

3.2.3 Gli atteggiamenti

Nel campo della psicologia dei consumatori, l'attenzione si collega strettamente agli atteggiamenti, intesi come valutazioni che le persone hanno di altre persone, oggetti o idee, e che esprimono quanto qualcosa piaccia o non piaccia, questo applicabile anche a prodotti, aziende e brand. Gli atteggiamenti possono variare in estrema, ossia nella loro distanza dalla neutralità. Una persona può provare un amore molto intenso per una marca, mentre un'altra manifesta solo una lieve preferenza, questa differenza si traduce in comportamenti differenti pur in presenza di atteggiamenti

¹⁴³ Bonini, Del Missier, & Rumiati, (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*.

entrambi positivi. Gli atteggiamenti possono fondarsi su basi affettive, cognitive o comportamentali, e le percezioni che le persone hanno di queste basi influenzano i loro pensieri e azioni. La psicologia dei consumatori ha dimostrato che i messaggi persuasivi, anche sotto forma di pubblicità, sono più efficaci nel cambiare un atteggiamento quando sono in linea con la base dell'atteggiamento stesso. Inoltre, la forza dell'atteggiamento, ovvero la sua durabilità e l'influenza su pensieri e comportamenti, può moderare gli effetti persuasivi. In particolare, risulta più difficile cambiare un atteggiamento forte¹⁴⁴.

La ricerca classica sulla persuasione ha iniziato a diventare di particolare interesse per la ricerca sociale e la psicologia dei consumatori intorno agli anni '50. La ricerca sulla persuasione ha sintetizzato i fattori chiave nella formula delle "3 W": "*who says what to whom*" (trad. chi dice cosa a chi). I fattori alla base della persuasione sono legati all'individuo, all'azienda che produce e invia il messaggio persuasivo, e includono dimensioni come credibilità, attrattività e status, tutte potenzialmente in grado di aumentare l'efficacia del messaggio quando sono valutate positivamente. La credibilità della fonte comprende sia l'expertise sia l'affidabilità: una maggiore credibilità aumenta la persuasione, così come l'attrattività fisica e, in certe condizioni, lo status elevato di una celebrità. In linea con l'effetto di attrazione del simile, i messaggi risultano più persuasivi quando la fonte è percepita come simile al destinatario. Anche la maggioranza numerica che sostiene una posizione può incrementare la persuasione, dato che le persone inserite in contesti sociali tendono a non deviare dall'opinione del gruppo¹⁴⁵.

Infine, l'attenzione e la vulnerabilità ai messaggi di marketing assumono una valenza particolare nei giovani, che trascorrono più tempo a consumare media rispetto a qualsiasi altra attività, escluso il sonno, spesso utilizzando più

¹⁴⁴ Norton, Rucker, & Lambertson, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

¹⁴⁵ Norton, Rucker, & Lambertson, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

media contemporaneamente. Tra i quattro e i sei anni i bambini iniziano a sviluppare la capacità di comprendere le motivazioni altrui e di predire il comportamento, ma la loro abilità di difendersi dai messaggi pubblicitari è limitata da funzioni esecutive che sono ancora immature, rendendoli particolarmente esposti all'influenza del marketing. La televisione è stata associata a vari effetti: la visione di film con contenuti sessuali in adolescenza è stata collegata a un anticipo dell'età di inizio dei rapporti intimi, e la visione di programmi che mostrano consumo di alcol o fumo è stata associata a un incremento del consumo sotto l'età legale e a una maggiore diffusione del fumo tra i giovani. I giovani, inoltre, sono spesso inconsapevoli dei banner pubblicitari che tracciano la loro attività online e mostrano annunci mirati per orientare le decisioni d'acquisto, a conferma di quanto i processi cognitivi, attentivi e decisionali siano intrecciati con gli stimoli provenienti dall'ambiente mediale contemporaneo¹⁴⁶.

Attenzione e percezione sono anche processi alla base dell'apprendimento. Questo non è sempre riconducibile a semplici associazioni tra stimoli, perché entrano in gioco credenze preesistenti, o pregiudizi, così forti da determinare che cosa viene effettivamente appreso, con importanti conseguenze in ambito educativo. Oltre alle forme associative, esistono apprendimenti sociali: uno dei più noti è l'imprinting, basato su meccanismi genetici indipendenti dal legame associativo tra stimolo e risposta, e un altro è l'apprendimento osservativo. Si parla di emulazione quando l'individuo riproduce in modo meccanico il comportamento di un modello senza comprenderne scopo o efficacia, mentre si parla di imitazione quando la riproduzione è consapevole e orientata a raggiungere il medesimo obiettivo del modello. L'imitazione può essere definita come la capacità di riprodurre ciò che altri intendono fare, mostrando come sia possibile acquisire un comportamento tramite la semplice osservazione di un'azione altrui, senza bisogno di rinforzi diretti, ma sulla base del riconoscimento di una somiglianza con il modello. Esperimenti

¹⁴⁶ Norton, Rucker, & Lambertson, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

condotti sull'influenza della violenza televisiva hanno mostrato che adolescenti e preadolescenti sono esposti tramite la TV a un numero molto elevato di atti violenti, e che questo può favorire apprendimenti sociali o osservativi pericolosi, incrementando la probabilità di comportamenti violenti¹⁴⁷.

3.3 Modelli mentali e schemi cognitivi nella percezione

I modelli mentali sono delle rappresentazioni concettuali interne che le persone utilizzano per comprendere il mondo, prevedere le conseguenze delle proprie azioni e affrontare situazioni nuove o inattese, senza essere copie fedeli della realtà ma strutture semplificate che orientano percezione, ragionamento e comportamento. In psicologia cognitiva, questi modelli sono fondamentali per spiegare come gli individui agiscano efficacemente senza calcoli espliciti o regole logiche formali.

Don Norman, nel contesto del design e dell'interazione uomo-tecnologia, li definisce come i modelli che le persone costruiscono di sé, degli altri, dell'ambiente e degli oggetti, derivati da esperienza, istruzioni e osservazione del comportamento dei sistemi. Per chiarire come il design influenzi la loro formazione, Norman propone una triade: il modello del design (la visione del progettista), il modello dell'utente (quello che l'utente sviluppa interagendo con il sistema) e l'immagine del sistema (l'aspetto, i feedback, i manuali che mediano la comunicazione). Se l'immagine del sistema non riflette fedelmente il modello del design, l'utente formerà un modello mentale errato, con difficoltà d'uso e interpretazioni fuorvianti¹⁴⁸.

¹⁴⁷ Nicoletti, & Rumiati, (2006). I processi cognitivi.

¹⁴⁸ Norman, D. A. (2002). The design of everyday things.

Philip Johnson-Laird focalizzandosi sui processi cognitivi e sul ragionamento, vede i modelli mentali come alternativa alle teorie logico-formali. Il ragionamento consiste nella costruzione di rappresentazioni mentali delle premesse, attraverso tre fasi: comprensione, combinazione dei modelli e ricerca di alternative compatibili. Eventuali errori sarebbero dovuti a limiti della memoria di lavoro, non a carenze logiche¹⁴⁹. Esempi concreti da Norman illustrano modelli ingenui ma coerenti che le persone usano per spiegare fenomeni invisibili. Ad esempio, esistono due teorie popolari sul termostato, due modelli che vedono la sua funzione come timer che controlla la durata di accensione e come valvola che regola l'intensità del calore. Entrambe sono tecnicamente errate ma supportano comunque un uso pratico. Inoltre, un buon modello mentale riduce il carico di memoria, consentendo di derivare il comportamento appropriato in situazioni nuove senza dover ricordare ogni singola istruzione¹⁵⁰.

Altre prospettive teoriche mettono in luce aspetti diversi dei modelli mentali. Martin Braine, con la teoria della logica mentale, sostiene che gli individui possiedono schemi logici astratti simili a regole inferenziali e che gli errori che commettono derivino dalla difficoltà di applicare lo schema corretto piuttosto che dalla mancanza di una struttura logica¹⁵¹. Edward Tolman invece con il concetto di mappe cognitive, mostra che anche gli animali sviluppano delle rappresentazioni mentali, nel caso sperimentale si tratta di ratti che memorizzano un ambiente. In psicologia sociale, script e schemi sociali fungono da modelli sequenziali per azioni tipiche, ad esempio come comportarsi in un ristorante, guidando comportamenti senza pianificazione totale¹⁵². Insieme, questi elementi rendono i modelli mentali strumenti di simulazione per prevedere e controllare il mondo.

¹⁴⁹ Nicoletti, & Rumiati, (2006). I processi cognitivi.

¹⁵⁰ Norman, D. A. (2002). The design of everyday things.

¹⁵¹ Nicoletti, & Rumiati, (2006). I processi cognitivi.

¹⁵² Palmonari, Psicologia sociale.

3.3.1 Schemi di brand

Nel contesto della *consumer psychology*, i brand emergono come *frame* percettivi perfetti per i modelli mentali. Un brand viene definito dall'*American Marketing Association* come un nome, un termine, un design, un simbolo o qualsiasi altra caratteristica che identifica un prodotto o un servizio di un venditore come distinto da quello di un altro venditore. Un'altra definizione usata per brand è quella di *frame* percettivo che consiste in uno schema individuale e culturale collettivo che permette al consumatore di identificarsi, classificarsi e differenziarsi. Il brand trasferisce significati simbolici alla vita del consumatore, spesso sovrastando il valore funzionale¹⁵³.

I consumatori estraggono significati intrinseci dai brand e li co-creano attraverso relazioni e rituali. Tramite l'esperienza dei prodotti o tramite la comunicazione di marketing, gli attributi cognitivi e affettivi arrivano al consumatore e creano associazioni mentali che vengono poi archiviate in memoria. Queste informazioni generano emozioni, credenze e atteggiamenti riguardo il brand e di conseguenza guidano le preferenze e l'acquisto. Anche se il significato del brand è differente per ogni individuo, basato sulla storia dell'uso e sull'esposizione al brand, molti consumatori sembrano condividere associazioni legate al brand molto simili¹⁵⁴.

Douglas Holt ha concettualizzato il significato di brand enfatizzando la rilevanza culturale. Il suo significato di brand è di un prodotto culturalmente condiviso e socialmente intrinseco, tale che diventa parte del tessuto di una cultura. I brand sono degli artefatti culturali che portano al loro interno i significati dei consumatori. Secondo Holt, i brand iconici riescono ad includere miti identitari essenziali che i consumatori usano per negoziare desideri e ansie sociali.

¹⁵³ Norton, Rucker, & Lambertson, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

¹⁵⁴ Norton, Rucker, & Lambertson, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*.

I brand fungono così da fondamenta per la costruzione dell'identità, come segni simbolici, permettono di comunicare status e tratti desiderati, con ricerche che confermano come gli acquisti riflettano l'identità attuale o aspirata, trasferendo associazioni riguardo il brand a sé stessi tramite processi mentali. Le persone consumano i brand per accedere a significati che rappresentano delle vite ideali, elevando la propria autostima tramite l'approvazione di altri¹⁵⁵.

3.4 Psicologia delle decisioni: modelli classici e moderni

Essere in grado di prendere decisioni è una competenza fondamentale della vita quotidiana, si esprime in continui giudizi e scelte, sia intenzionali e consapevoli, sia frutto di processi automatici, come frenare all'improvviso in auto. Il concetto di decisione può essere definito come la risposta a una situazione in cui esistono corsi di azione alternativi, aspettative sulla possibilità che certi eventi si verifichino producendo determinati esiti e conseguenze valutabili in base ai valori personali e agli scopi individuali. In questo quadro bisogna distinguere i concetti di decisione, giudizio e scelta. La decisione comprende l'intero processo, ovvero la rappresentazione del problema, la stima delle aspettative, la valutazione degli esiti e la selezione dell'opzione. Il giudizio riguarda in senso stretto la stima della probabilità degli esiti e la valutazione delle conseguenze. Il termine scelta invece viene usato come sinonimo di decisione ma anche per indicare la selezione di una delle alternative disponibili. Nella presa di decisione le persone scelgono normalmente tra due o più opzioni. Non c'è conflitto quando è evidente quale opzione sia la migliore, il problema si presenta nel momento in cui si devono

¹⁵⁵ Norton, Rucker, & Lambertson, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

prendere in considerazione più elementi anche diversi. Le decisioni possono avvenire in condizioni di incertezza, quando le probabilità degli esiti non sono determinabili, o in condizioni di rischio, quando le probabilità degli esiti sono note ma si decide di agire comunque¹⁵⁶.

Il giudizio è la risposta più o meno manifesta a un problema o una domanda, è normalmente osservabile e orientato alla conoscenza. Gli individui formulano giudizi a partire dalle informazioni disponibili ma non possono mai disporre della totalità dei dati, né analizzarli in modo pienamente razionale. Come è stato sottolineato nei paragrafi precedenti, la psicologia parla di razionalità limitata, sottolineando come percezione e attenzione intervengano a filtrare e organizzare le informazioni¹⁵⁷. L'idea di razionalità limitata si collega a quello che viene chiamato pensiero euristico, cioè all'uso di scorciatoie cognitive per formare giudizi e opinioni. Le euristiche sono delle deviazioni sistematiche rispetto ai modelli normativi di ragionamento, che forniscono criteri "ideali" per valutare la correttezza di giudizi e decisioni, ma che risultano troppo complessi da applicare in ogni situazione. Un esempio centrale è l euristica di soddisfacimento (*satisficing*), secondo cui l'individuo considera un'opzione alla volta e la esamina alla luce di valori soggettivi ritenuti rilevanti: la prima alternativa che presenta valori accettabili per tutte le caratteristiche importanti viene scelta, anche se non è necessariamente la "migliore" in senso assoluto. I giudizi formati tramite l'uso delle euristiche possono essere soggetti a errori ma costituiscono spesso il punto di partenza per successivi ragionamenti e per la costruzione di scelte pragmaticamente soddisfacenti¹⁵⁸.

In contrapposizione alla prima strada euristica, esiste una seconda strada che segue i modelli normativi. Questi modelli richiedono che gli individui valutino in modo completo le informazioni disponibili e, solo dopo un'attenta analisi,

¹⁵⁶ Bonini, Del Missier, & Rumiati, (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*.

¹⁵⁷ Price, V. (2004). *L'opinione pubblica*. Il Mulino.

¹⁵⁸ Bonini, Del Missier, & Rumiati, (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*

formino la propria opinione secondo criteri orientati alla massimizzazione dell'interesse oggettivo e al calcolo rigoroso delle probabilità. Le opinioni costruite lungo la via analitica tendono a essere più stabili e meno soggette al cambiamento rispetto a quelle generate su basi parziali o automatiche¹⁵⁹. Su questa linea si colloca la teoria dell'utilità attesa, secondo cui un'opzione con conseguenze probabilistiche è preferibile se la sua utilità attesa per l'individuo è maggiore di quella delle alternative. Secondo questa teoria, decidere razionalmente significa calcolare l'utilità attesa di ogni corso d'azione e scegliere l'opzione con il valore più alto. Tuttavia, applicare queste regole in modo sistematico è spesso impossibile, dato che le persone hanno risorse cognitive e informative limitate e i loro giudizi e preferenze non sono sempre coerenti. Per questo motivo, la razionalità è intesa in modo più realistico come l'efficacia delle azioni, piuttosto che come la perfetta correttezza delle inferenze¹⁶⁰.

Herbert Simon ha formalizzato il concetto di razionalità limitata nel 1955, sostenendo che le persone non dispongono di informazioni complete, non hanno sistemi di preferenze stabili né risorse computazionali illimitate. Questi vincoli, insieme alle caratteristiche dell'ambiente, determinano le procedure decisionali effettivamente utilizzate. Di conseguenza, le persone applicano raramente procedure che permetterebbero di selezionare l'opzione capace di massimizzare l'utilità attesa e adottano invece regole più semplici, che non garantiscono la scelta ottimale ma portano spesso a risultati soddisfacenti con un minore investimento di tempo e sforzo mentale¹⁶¹.

Per la psicologia è possibile distinguere tre principali approcci allo studio della decisione: l'approccio normativo, descrittivo e prescrittivo. L'approccio normativo stabilisce come dovremmo giudicare e decidere sulla base di criteri formali, a questo approccio appartengono la teoria dell'utilità attesa e la

¹⁵⁹ Habermas, J. (2002). *Storia e critica dell'opinione pubblica*. Laterza.

¹⁶⁰ Bonini, Del Missier, & Rumiati, (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*

¹⁶¹ Bonini, Del Missier, & Rumiati, (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*

teoria della probabilità. L'approccio descrittivo cerca invece di spiegare e prevedere il comportamento reale delle persone, includendo le deviazioni sistematiche (*biases*) dagli standard normativi. L'approccio prescrittivo cerca di avvicinare il comportamento degli individui all'ideale normativo, tenendo conto delle loro limitazioni e fornendo procedure e strumenti per ridurre gli errori. Alcuni modelli teorizzano di poter intervenire sulla rappresentazione mentale del problema o di automatizzare alcuni passi del processo decisionale usando delle tecnologie a supporto¹⁶².

All'interno dell'approccio descrittivo, un contributo cruciale è la teoria del prospetto di Kahneman e Tversky, che analizza le decisioni in condizioni di rischio introducendo l'idea di un punto di riferimento, status quo o livello di aspirazione, rispetto al quale gli esiti vengono codificati come guadagni o perdite. Un prospetto è un'alternativa o un corso di azione che può condurre a determinate conseguenze. Il valore soggettivo di un prospetto dipende dalla funzione di valore, che cattura il modo in cui le persone valutano le conseguenze, e dall'uso di pesi decisionali che portano a trattare le probabilità in modo non lineare. Le perdite pesano più dei guadagni equivalenti, è stato dimostrato che gli individui sono avversi alle perdite, e le piccole probabilità sono sovrastimate mentre quelle medio-alte vengono sottostimate. La decisione delle persone dipende da come viene percepita ogni opzione e dal punto di riferimento usato per valutare gli esiti. L'effetto framing serve proprio per spiegare che descrizioni logicamente equivalenti di una stessa opzione possono dar luogo a scelte diverse, perché modificano il punto di riferimento e quindi la percezione di guadagni e perdite¹⁶³.

Keith E. Stanovich e Richard F. West hanno inoltre proposto un modello a due sistemi della cognizione, che riprende la divisione di strada euristica o modelli normativi spiegati sopra: sistema uno e sistema due. Il sistema uno è

¹⁶² Bonini, Del Missier, & Rumiati, (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*

¹⁶³ Bonini, Del Missier, & Rumiati, (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*

quello dell'intuizione: è veloce, automatico, associativo, spesso guidato da reazioni emozionali e difficilmente controllabile. Il sistema due è il ragionamento: è lento, richiede sforzo, è governato da regole ed è controllabile¹⁶⁴. Le operazioni del sistema percettivo e intuitivo generano impressioni sull'oggetto di valutazione che non sono volontarie né sempre verbalizzabili. La decisione intuitiva è spesso il riflesso diretto di queste impressioni, come nel caso del giudizio immediato di attrattività o simpatia che si prova per altre persone. I giudizi intuitivi giocano un ruolo importante anche nelle decisioni complesse. Consentono di giungere rapidamente a una scelta con poco sforzo e non necessariamente producono esiti scorretti o insoddisfacenti. Il vantaggio principale dei giudizi intuitivi è proprio l'efficienza, pur al prezzo di una maggiore esposizione a *bias* e distorsioni sistematiche¹⁶⁵.

Un altro nodo teorico rilevante per la psicologia delle decisioni è la dissonanza cognitiva. La teoria della dissonanza cognitiva implica che gli individui siano spinti a mantenere coerenza tra credenze e comportamenti. Nel momento in cui due cognizioni o una cognizione e un comportamento risultano in conflitto, si genera uno stato di tensione emotiva e disagio psicologico che l'individuo tenta di ridurre in diversi modi. È possibile modificare gli atteggiamenti, di norma quello più debole, per allinearli al comportamento già messo in atto. Si possono ricercare nuove informazioni da aggiungere a sostegno uno degli elementi del conflitto, ignorando le prove contrarie. Oppure si può cercare di minimizzare l'importanza dell'incoerenza¹⁶⁶. Gli studi sulla dissonanza post-decisionale, come gli esperimenti di Brehm sulla rivalutazione dell'opzione scelta e la svalutazione di quella scartata, mostrano come, dopo una decisione difficile tra alternative simili, le persone tendano a “polarizzare” le proprie

¹⁶⁴ Bonini, Del Missier, & Rumiati, (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*; Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: implications for the rationality debate?. *The Behavioral and brain sciences*, 23, 645–726.

¹⁶⁵ Bonini, Del Missier, & Rumiati, (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*

¹⁶⁶ Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.

preferenze per rassicurarsi sulla correttezza della scelta e ridurre il dubbio¹⁶⁷. In ambito di consumo, questi meccanismi spiegano, ad esempio, il disagio provato quando si acquista un prodotto di un brand con cattiva reputazione etica per ragioni di prezzo, e le strategie psicologiche (boicottaggio, ricerca selettiva di informazioni a favore del brand, o banalizzazione dello scandalo) che il consumatore può mettere in atto per ristabilire una coerenza interna tra valori, immagini di sé e comportamenti¹⁶⁸.

3.4.1 *Bias* cognitivi e euristiche nelle valutazioni del consumatore

L'incertezza è un aspetto fondamentale della vita quotidiana e molti dei giudizi e delle decisioni che prendiamo, tanto in situazioni importanti quanto nelle scelte più comuni, si basano su valutazioni intuitive di eventi incerti. Per gestire questa complessità, le persone si affidano spesso a semplici strategie mentali, le euristiche, di cui si è parlato nel paragrafo precedente. Queste permettono di ridurre lo sforzo cognitivo ma possono generare *bias*, cioè deviazioni sistematiche del giudizio rispetto alle risposte considerate corrette dai modelli normativi. In alcuni casi le euristiche vengono utilizzate perché non ci sono altri mezzi a disposizione, in altri vengono impiegate anche quando sarebbe teoricamente possibile seguire le prescrizioni della teoria della probabilità.

Herbert Simon ha spiegato il ricorso alle euristiche richiamando i limiti delle capacità computazionali e di ricerca della mente umana, che non consentono

¹⁶⁷ Brehm, J. W. (1956). Postdecision changes in the desirability of alternatives. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52(3), 384–389.

¹⁶⁸ Aronson, E. (1969). The theory of cognitive dissonance: A current perspective. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 4, pp. 1–34). Academic Press; Harmon-Jones, E., & Mills, J. (2019). *Cognitive dissonance: Reexamining a pivotal theory in psychology* (2nd ed.). American Psychological Association.

un comportamento pienamente razionale in senso normativo. Kahneman e Tversky, invece, hanno sottolineato come le persone usino le euristiche soprattutto per problemi relativamente semplici, mostrando come rappresentino una modalità tipica di funzionamento del giudizio intuitivo. Le euristiche appartengono al sistema intuitivo veloce, sono interpretate come espressione di un processo di sostituzione di attributi, attraverso cui il sistema cognitivo risponde a una domanda difficile sostituendola inconsapevolmente con una più semplice. I giudizi basati sulle euristiche in linea di massima non dovrebbero riguardare opinioni complesse, anche nel caso in cui questo succedesse, il sistema due dovrebbe monitorare e intervenire per attuare le correzioni necessarie. Il fallimento frequente del sistema due nel controllo delle risposte euristiche è attribuito al fatto che il processo di sostituzione degli attributi è silente, cioè non viene rappresentato alla coscienza e sfugge quindi al controllo critico¹⁶⁹.

Tra le principali euristiche di giudizio ci sono: la disponibilità, la rappresentatività e l'ancoraggio con aggiustamento.

L'euristica della disponibilità porta a giudicare la frequenza o la probabilità di un evento in base alla facilità con cui gli esempi vengono in mente, facendo leva sia sulla rapidità di recupero dalla memoria, sia sulla facilità con cui è possibile costruire o immaginare scenari correlati. Un evento può però risultare facilmente recuperabile o immaginabile per ragioni diverse dalla sua reale frequenza, come nel caso di un'esperienza recente o una forte copertura mediatica. In questi casi il giudizio risulta sistematicamente distorto, ad esempio sovrastimando il rischio di incidenti aerei rispetto a quello di eventi più frequenti ma meno salienti¹⁷⁰. Poiché nella vita reale le persone raramente dispongono di statistiche e devono basarsi su ciò che ricordano, l'uso della disponibilità è spesso inevitabile. Non è di per sé errato

¹⁶⁹ Bonini, Del Missier, & Rumiati, (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*

¹⁷⁰ Sherman, S. J. (2002). Confirmation bias. In *Encyclopedia of cognitive science*. Wiley.

ma è vulnerabile all'influenza di fattori che non riguardano la frequenza oggettiva, come l'attenzione dei media verso un determinato evento, che può alterarne la percezione e rilevanza solo perché più visibile¹⁷¹.

L'euristica della rappresentatività consiste nel giudicare la probabilità o la frequenza di un evento sulla base della sua similarità con un caso tipico o con uno stereotipo di categoria. Questo processo può produrre errori sistematici quali la fallacia della congiunzione o il *base-rate neglect*. Questi errori sistematici presentano informazioni molto rappresentative che portano a trascurare dati attendibili sulla reale probabilità degli eventi, privilegiando la somiglianza superficiale rispetto alla statistica di base.

L'euristica di ancoraggio e aggiustamento, invece, descrive il modo in cui le persone formulano stime partendo da un valore iniziale (l'ancora) che viene poi modificato per giungere a una risposta finale. Ancore differenti producono stime diverse, che tendono però a restare vicine al valore di partenza sia quando l'ancora è proposta dall'esterno sia quando è auto-generata dall'individuo stesso¹⁷².

Oltre a queste, la ricerca ha identificato nuove euristiche, come l'euristica affettiva, secondo la quale, le rappresentazioni di oggetti ed eventi sono etichettate affettivamente in termini positivi o negativi. Le persone poi giudicano o decidono basandosi proprio sull'etichetta emotiva associata allo stimolo. In questo caso, l'etichetta affettiva funziona come attributo euristico sostitutivo e riveste un ruolo particolarmente importante nella valutazione dei rischi, in cui gli individui consultano l'emozione legata all'immagine memorizzata e decidono di conseguenza, sulla base di esperienze dirette o indirette che hanno caricato di significato emotivo lo stimolo¹⁷³.

¹⁷¹ Bonini, Del Missier, & Rumiati, (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*

¹⁷² Bonini, Del Missier, & Rumiati, (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*

¹⁷³ Bonini, Del Missier, & Rumiati, (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*

Tra i fenomeni collegati ai *bias* decisionali e all'euristica dell'ancoraggio e aggiustamento rientra anche l'effetto *framing*, cioè l'influenza esercitata dalla modalità con cui vengono presentate le alternative sulla scelta che le persone compiono (Processi cognitivi). L'effetto *framing* costituisce una delle più significative violazioni dell'assioma di invarianza, secondo cui scelte logicamente equivalenti dovrebbero rimanere tali a prescindere dalla forma di presentazione. Gli studi di Tversky e Kahneman del 1981 hanno mostrato che, in realtà, descrizioni diverse dello stesso problema possono orientare in modo opposto le preferenze delle persone, per esempio in termini di vite salvate o perse¹⁷⁴.

Un ulteriore meccanismo di semplificazione è l'euristica del prototipo, che consiste nel sostituire una classe o categoria con una sua rappresentazione prototipica, cioè con l'esemplare che possiede il maggior numero di attributi caratteristici di quella categoria¹⁷⁵. Secondo la teoria della categorizzazione di Eleanor Rosch, la mente organizza la realtà non attraverso definizioni rigide ma mediante il confronto con prototipi e quando una persona deve formulare rapidamente un giudizio su uno stimolo nuovo, il sistema cognitivo valuta la somiglianza tra quello stimolo e il prototipo memorizzato¹⁷⁶. Come evidenziato da Kahneman e Tversky nell'ambito degli studi sulla rappresentatività, quanto più un oggetto è simile al prototipo, tanto maggiore è la probabilità che venga automaticamente inserito in quella categoria e che gli vengano attribuite le proprietà tipiche del gruppo, generando un gradiente di tipicità per cui alcuni membri sono percepiti come più rappresentativi di altri¹⁷⁷. Questo automatismo è funzionale all'economia cognitiva e alla rapidità decisionale, ma può portare a trascurare le differenze statistiche o le

¹⁷⁴ Nicoletti, & Rumiati, (2006). I processi cognitivi

¹⁷⁵ Nicoletti, & Rumiati, (2006). I processi cognitivi

¹⁷⁶ Rosch, E. (1973). Natural categories. *Cognitive Psychology*, 4(3), 328–350; Rosch, E. (1978). Principles of categorization. In E. Rosch & B. B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization*. Lawrence Erlbaum.

¹⁷⁷ Kahneman, D., & Tversky, A. (1972). Subjective probability: A judgment of representativeness. *Cognitive Psychology*, 3(3), 430–454.

peculiarità del singolo caso, favorendo generalizzazioni basate sulla somiglianza superficiale¹⁷⁸. A questo meccanismo è direttamente collegato il *bias* di “*extension neglect*”, cioè la tendenza a non considerare l’ampiezza di una categoria, trattando insiemi di dimensioni diverse come se fossero equivalenti solo perché condividono un medesimo prototipo¹⁷⁹.

Infine, un *bias* particolarmente pervasivo nei processi di giudizio è il *bias* di conferma, che consiste nella tendenza a cercare, interpretare e ricordare le informazioni in modo favorevole alle proprie credenze e aspettative già esistenti, invece di metterle alla prova con dati contrari. Questo *bias* si esprime attraverso la ricerca selettiva di fonti che riflettono il proprio punto di vista, l’interpretazione distorta di prove ambigue a supporto della propria posizione e la memoria selettiva dei soli elementi coerenti con le convinzioni¹⁸⁰. Dal punto di vista funzionale, il *bias* di conferma si collega direttamente al concetto di dissonanza cognitiva spiegato più sopra. Le persone cercano infatti di proteggere la propria identità e di ridurre lo sforzo cognitivo, perché cambiare un’opinione radicata richiede una ristrutturazione mentale costosa, mentre mantenerla assicura un senso di coerenza e stabilità. Per questo gli esseri umani si comportano più come avvocati del proprio sistema di credenze che come osservatori imparziali, usando le proprie capacità razionali per giustificare conclusioni già desiderate piuttosto che per ricercare la verità oggettiva¹⁸¹.

¹⁷⁸ Nicoletti, & Rumiati, (2006). I processi cognitivi

¹⁷⁹ Bonini, Del Missier, & Rumiati, (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*

¹⁸⁰ Bonini, Del Missier, & Rumiati, (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*

¹⁸¹ Wason, P. C. (1960). On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12(3), 129–140, pp.231-241.

3.4.2 Ruolo delle emozioni nel processo decisionale e nelle scelte di consumo

Secondo Jeremy Bentham, come riportato nel manuale di psicologia dei consumi, le azioni umane sono orientate al raggiungimento del benessere, e in questo quadro le emozioni svolgono un ruolo centrale nella presa di decisione, guidando l'attenzione, supportando la valutazione e orientando la scelta¹⁸². L'emozione può essere definita come una reazione a uno stimolo, caratterizzata da componenti fisiologiche e cognitive. Secondo la teoria di Cannon e Bard, le modificazioni fisiologiche da sole non sono sufficienti a spiegare la nascita dell'emozione, che diventa tale solo in seguito a un'interpretazione cognitiva di tali modificazioni, cioè dal modo in cui la situazione viene compresa e valutata¹⁸³.

Nel processo decisionale, le emozioni intervengono sia come stati vissuti nel presente sia come anticipazioni del futuro. Ad esempio, decidere tra due automobili significa immaginarsi alla guida di entrambe e preferire quella che evoca un'immagine mentale più positiva. Si possono quindi distinguere le emozioni immediate, provate nel momento della scelta e scatenate dalla presenza fisica dello stimolo, da quelle anticipate, che riguardano come ci si aspetta di sentirsi quando si verificheranno gli esiti della scelta. All'interno delle emozioni immediate rientrano le emozioni integrali, risposte affettive direttamente associate all'oggetto del giudizio o della decisione e derivate da esperienza diretta, indiretta o dall'immaginazione. Le emozioni anticipate, invece, sono spesso il bersaglio della pubblicità, che cerca di modellare le aspettative emotive legate ai risultati del consumo¹⁸⁴.

¹⁸² Norton, Rucker, & Lamberton, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

¹⁸³ Cannon, W.B., The James Lange theory of emotions: A critical examination and an alternative theory, in "The American Journal of Psychology", 39 p.106-124

¹⁸⁴ Bonini, Del Missier, & Rumiati, (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*

Le emozioni influenzano anche l'attenzione: in particolare, quando si tratta di emozioni integrali, gli individui tendono a dare priorità agli indizi emotivi rispetto a quelli neutri, poiché i contenuti emozionali catturano e mantengono più facilmente l'attenzione. Lo stato emotivo di una persona può conferire un valore positivo o negativo a un certo orientamento, facilitando o ostacolando l'elaborazione di alcune informazioni, anche se la ricerca deve ancora chiarire a fondo il rapporto tra emozioni, attenzione e abitudini¹⁸⁵.

Nel campo della psicologia del consumatore, le emozioni incidono anche sulla soddisfazione legata alla scelta: in generale le persone amano poter scegliere ma se non percepiscono differenze tra le opzioni, la scelta ha scarso effetto sulla soddisfazione finale. Quando invece i consumatori riescono a cogliere differenze significative tra le alternative, l'atto di scegliere aumenta la soddisfazione per l'opzione selezionata. Per massimizzare la gioia derivante dalla scelta può essere utile mettere da parte la continua speranza di trovare un prodotto ancora migliore, che rischia di alimentare insoddisfazione cronica. Inoltre, studi sul cosiddetto *prosocial spending* mostrano che le persone risultano più felici quando spendono per gli altri e che presentare una donazione caritatevole come importante per qualcuno aumenta la felicità di chi la compie, evidenziando come certe scelte di consumo attivino direttamente vissuti emotivi positivi.

In questo contesto si inserisce anche il concetto di *conspicuous consumption*, tradotto spesso con consumo ostentativo o consumo vistoso. Ricerche condotte su potere e status indicano che i consumatori sono più inclini a comportamenti di ostentazione in contesti dove i vicini possiedono beni simili, poiché l'acquisto consente di elevarsi simbolicamente rispetto agli altri, rendendo il consumo un mezzo efficace per mostrarsi diversi dalla massa e ottenere uno status più alto¹⁸⁶.

¹⁸⁵ Norton, Rucker, & Lamberton, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

¹⁸⁶ Norton, Rucker, & Lamberton, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

Le emozioni influenzano infine anche la memoria. Diversi studi mostrano che gli individui ricordano meglio eventi emozionali rispetto a quelli neutri e che gli stimoli negativi tendono a essere considerati più importanti, con la conseguenza che gli eventi negativi vengono richiamati più facilmente di quelli positivi.

Le organizzazioni cercano di sfruttare questa influenza che esercitano le emozioni sulle scelte di consumo e in generale sugli atteggiamenti delle persone. Cercano sistematicamente di evocare reazioni emotive nei consumatori, sfruttando sia fonti emozionali incidentali sia fonti integrali lungo tutto il ciclo del comportamento di consumo, dalla valutazione iniziale fino alla scelta finale. Le emozioni, positive e negative, non solo sono pervasive ma anche particolarmente potenti. Confrontando valutazioni pubblicitarie basate sul ragionamento con valutazioni basate sulle emozioni, si è osservato che queste ultime producono giudizi più rapidi e duraturi, che risultano migliori predittori del numero e della valenza dei pensieri generati sul target. Le fonti emotive possono essere diverse: l'ambiente del negozio costituisce una fonte incidentale quando il consumatore giudica la qualità di un prodotto al suo interno, mentre una torta al cioccolato rappresenta una fonte integrale quando il consumatore decide se mangiarla o meno¹⁸⁷.

I professionisti del marketing tengono conto di tutti questi effetti sull'attenzione e sulla memoria quando decidono il design, i contenuti e il livello di emozionalità dei messaggi pubblicitari, così da massimizzare l'impatto delle comunicazioni e la loro permanenza nella mente del consumatore¹⁸⁸.

¹⁸⁷ Norton, Rucker, & Lambertson, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

¹⁸⁸ Norton, Rucker, & Lambertson, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

3.5 Opinione pubblica e formazione del giudizio collettivo

Walter Lippmann, nel suo libro *Opinione Pubblica* (2004) osserva che ai cittadini è richiesto uno sforzo eccessivo per affrontare tutte le questioni pubbliche. Questi non conoscono le realtà invisibili della politica e delle istituzioni e, nella maggior parte dei casi, non ne sono nemmeno interessati. La stampa contribuisce ad aggravare il problema fornendo resoconti brevi e semplificati di eventi e temi di interesse pubblico, che portano alla costruzione di immagini schematiche nella mente delle persone. È su queste immagini che si innestano credenze, giudizi e *bias* individuali¹⁸⁹. A ciò si aggiunge la mancanza di mezzi adeguati a una comunicazione pubblica approfondita. Le persone si affidano ai media per ottenere informazioni su questioni collettive e l'unica competenza richiesta è la capacità di giudicare le informazioni fornite dagli esperti, senza ricorrere ad analisi critiche, motivo per cui le scienze sociali dovrebbero intervenire con una divulgazione più accessibile per migliorare la qualità dell'informazione¹⁹⁰.

Sul versante della psicologia sociale, le persone hanno un forte bisogno di appartenere a un gruppo e le ricerche della psicologia dei consumi mostrano che uno dei modi con cui le persone esprimono e costruiscono questa appartenenza è attraverso l'acquisto e l'uso di prodotti e brand che segnalano l'inclusione in un gruppo desiderato. I prodotti e le marche diventano così strumenti per comunicare l'appartenenza a una certa classe sociale, a un gruppo professionale, a una famiglia o a una cultura, e l'approvazione sociale che ne deriva accresce l'autostima personale. La psicologia afferma anche che le persone vogliono piacere agli altri, cercano quindi di presentarsi in modo da generare un'impressione positiva in chi hanno di fronte. La psicologia dei

¹⁸⁹ Nicoletti, & Rumiati, (2006). I processi cognitivi

¹⁹⁰ Price, V. (2004). *L'opinione pubblica*.

consumi ha studiato l'uso di brand e possedimenti materiali per segnalare identità e ottenere ritorni di approvazione sociale, fino alle forme di *conspicuous consumption*, in cui beni di lusso e segnali costosi vengono utilizzati per mostrare status e ricchezza, rafforzando il concetto di sé attraverso la percezione positiva che gli altri hanno dell'individuo. Anche la riprova sociale si basa su questi meccanismi identitari, poiché l'immagine che si vuole trasmettere agli altri orienta scelte e comportamenti di consumo¹⁹¹.

3.5.1 Comunicazione interpersonale

La comunicazione interpersonale è parte integrante della vita quotidiana e base della costituzione dei gruppi. Le persone si scambiano racconti, informazioni e pettegolezzi. Allo stesso modo, i consumatori consigliano film, criticano prodotti insoddisfacenti e suggeriscono destinazioni di viaggio, generando ciò che viene definito *word of mouth* o passa parola. Questo tipo di comunicazione è estremamente frequente e risulta essere molto influente, perché i discorsi sociali possono plasmare comportamenti di consumo come scelta dei ristoranti, letture o persino decisioni mediche. Secondo McKinsey & Company il passa parola sarebbe il fattore primario dietro una quota compresa tra il 20% e il 50% delle decisioni d'acquisto. I social media hanno amplificato ulteriormente questo effetto, permettendo di condividere opinioni con migliaia di persone in pochi secondi, accelerando la circolazione delle informazioni e rendendo evidente alle organizzazioni il potere della comunicazione interpersonale, che viene sempre più integrata nelle strategie di marketing¹⁹². Le interazioni sociali online sono diventate di estremo interesse per la psicologia dei consumatori. L'ambiente di interazione è infatti cambiato e ora è possibile leggere recensioni di prodotti, scrivere

¹⁹¹ Norton, Rucker, & Lambertson, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

¹⁹² Norton, Rucker, & Lambertson, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

aggiornamenti di stato sui social, seguire e commentare blog o persone. Le interazioni sociali online sono tutte quelle comunicazioni rese possibili tramite internet. Scambi che comprendono spesso anche consumatori e aziende. Rispetto alle comunicazioni offline, le interazioni avvengono per la maggior parte in modo visuale, permettono la comunicazione asincrona e un controllo maggiore dei contenuti e del messaggio che viene condiviso. Le interazioni online però vengono influenzate dalla condivisione di informazioni, la partecipazione, la gestione della propria identità e la pressione di mostrare creatività. Risulta molto difficile anche il mantenimento della privacy, visto che sempre più spesso esperti di marketing, governi e chi ha accesso a dati online riesce a tenere traccia e memoria delle attività online. È stato possibile anche studiare gli effetti che le recensioni online, il nuovo passa parola, hanno sul mercato. Queste possono essere positive o negative ma si è visto che in termini di quantità, quelle positive sono di più. Nonostante entrambe possano influenzare le vendite, quelle negative risultano avere effetti più importanti sulle scelte dei consumatori che si basano su queste per orientare gli acquisti¹⁹³.

Il passa parola è anche una grande risorsa informativa: un consumatore incerto su un acquisto può rivolgersi ad amici o reti sociali per chiedere consigli, tali suggerimenti vengono spesso presi molto sul serio, soprattutto quando le decisioni sono costose, rischiose o particolarmente importanti. Inoltre, il bisogno di socialità spinge le persone a impegnarsi nel passa parola come forma di connessione e legame con gli altri, motivo per cui il gossip è così diffuso. Questa comunicazione ha una funzione persuasiva, può infatti influenzare il comportamento di altri consumatori, fargli cambiare l'opinione su un prodotto e modificare l'identità associata a una marca, con conseguente cambiamento nei consumi, magari per essere apprezzati o evitare l'ostracismo. In generale, il passa parola risulta spesso più persuasivo del marketing tradizionale, perché i consumatori riconoscono il tentativo esplicito

¹⁹³ Norton, Rucker, & Lambertson, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

di persuasione negli annunci e possono opporvisi, mentre percepiscono il passa parola come più oggettivo. La pubblicità rimane utile soprattutto per creare *awareness*, mentre la fiducia si costruisce maggiormente attraverso le relazioni interpersonali¹⁹⁴.

3.5.2 Forme implicite e esplicite di influenze sociali

Oltre alla comunicazione interpersonale, esistono delle forme di influenza che possono essere implicite o esplicite. Si definiscono influenze implicite sociali tutte quelle in cui non c'è una diretta intenzione di influenzare qualcuno, ma gli elementi sociali del contesto impattano sottilmente le attitudini e i comportamenti dei consumatori. Le forme di influenza esplicita invece sono quelle che si presentano ai consumatori tramite tattiche che cercano di cambiare direttamente le attitudini e decisioni, come un venditore può cercare di rendere qualcosa più appetibile. Ci sono quattro motivazioni che possono agire in modo implicito sui consumatori: associazione, unicità, miglioramento di sé e presentazione di sé.

Un desiderio umano fondamentale è quello di appartenenza e connessione con gli altri, un bisogno fondamentale che trascende cultura e genere. Anche senza intento persuasivo, i consumatori si allineano ai comportamenti di altri per sentirsi simili. È anche per questo motivo che si tende a fidarsi e a essere influenzati da individui che si conoscono. Diversi studi hanno anche dimostrato che i consumatori riescono a essere influenzati dai venditori proprio perché si assimilano a loro. Le interazioni positive con i venditori possono anche aumentare la disponibilità a pagare.

¹⁹⁴ Norton, Rucker, & Lambertson, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

Accanto al bisogno di associazione, persiste il desiderio di distinguersi dalla massa, il desiderio di unicità. Quando un'altra persona sceglie lo stesso prodotto, può rafforzare la validità della scelta, portando alla validazione sociale, o minacciare l'unicità, spingendo l'individuo a differenziarsi. Questo desiderio si nota anche nei brand di lusso. I consumatori abituali evitano prodotti "troppo diffusi", optando per edizioni limitate riconoscibili solo dai veri fedeli del brand.

Il miglioramento di sé è inteso come la ricerca di migliorare il concetto positivo di sé e proteggersi da informazioni negative. Questo desiderio spinge le persone a comportarsi in modo diverso da quello di un gruppo del quale non desidera far parte, cercando di allontanarsi da informazioni negative che non vuole siano associate alla sua persona.

Grazie all'effetto contaminazione, i consumatori possono valutare un oggetto in modo positivo o negativo in base a chi ha usato o è associato a quell'oggetto. Si crede infatti che l'uso di un oggetto associato a una persona importante, famosa o attraente, trasferisca qualcuna di queste qualità anche a sé.

La gestione dell'impressione che si ha su altri motiva gli individui a proiettare sempre un sé positivo, per evitare imbarazzo o rifiuti. La presenza sociale amplifica questi comportamenti. Si è visto che le interazioni positive rafforzano l'autostima e facilitano future relazioni. I comportamenti visibili influenzano anche le scelte di consumo in contesti pubblici.

3.5.3 Gruppi sociali e le opinioni influenti

Dal punto di vista dei processi cognitivi, la comunicazione interpersonale rappresenta una modalità essenziale per la costituzione, il mantenimento e il funzionamento dei gruppi sociali, che nascono dalla disposizione innata degli

individui a entrare in contatto e ad affiliarsi. La comunicazione tra i membri del gruppo serve anche a distribuire il potere e funge da strumento di influenza sociale, che può essere maggioritaria o minoritaria. L'influenza della maggioranza tende a indurre comportamenti conformisti o compiacenti, spingendo gli individui a adeguarsi al giudizio prevalente anche se dovesse essere in contrasto con il proprio pensiero, e dipende da fattori come le pratiche discorsive e lo stile comunicativo del gruppo dominante. L'influenza minoritaria, invece, richiede che la minoranza sia coesa, esprima giudizi chiari e sostenga le proprie posizioni con argomentazioni forti e di qualità. In alcune situazioni, dove non esiste una soluzione corretta univoca, la dinamica di gruppo può portare alla polarizzazione, cioè all'estremizzazione delle decisioni rispetto alle posizioni iniziali¹⁹⁵.

Sebbene la diversità di competenze e punti di vista possa migliorare la qualità delle decisioni di gruppo, in certe circostanze la forte coesione interna può generare decisioni povere a causa del *groupthink*. Il gruppo pensiero è una condizione in cui la motivazione dei singoli a valutare criticamente le alternative viene sacrificata a favore della ricerca di unanimità nel gruppo. Il *groupthink* comporta un deterioramento dell'efficienza mentale e si manifesta anche attraverso l'autocensura, per cui i membri minimizzano dubbi e obiezioni per non mettere in discussione il consenso apparente del gruppo. Alla base della percezione condivisa all'interno dei gruppi vi sono schemi di riferimento che diventano schemi cognitivi collettivi, equivalenti alle norme sociali su cui il gruppo si fonda. Questi modelli rappresentano un universo valoriale comune, che insieme alla cooperazione comportamentale servono per la coesione. Secondo Sherif la formazione di una norma sociale coincide con l'elaborazione collettiva di uno schema normativo utilizzabile da tutti i membri¹⁹⁶.

¹⁹⁵ Nicoletti, & Rumiati, (2006). I processi cognitivi

¹⁹⁶ Nicoletti, & Rumiati, (2006). I processi cognitivi; Sherif, 1969

Queste norme sociali possono arrivare a determinare le caratteristiche del mondo fisico e sociale così come è percepito dai membri del gruppo, influenzando profondamente il modo in cui gli individui interpretano e valutano le informazioni. I meccanismi psicologici attraverso cui le norme inducono i membri ad accettare e sostenere la validità di qualsiasi opinione riconosciuta come “del gruppo” sono molto potenti e vincolanti, mostrando come i processi cognitivi individuali siano strettamente intrecciati con le dinamiche collettive nella formazione dell’opinione pubblica¹⁹⁷.

¹⁹⁷ Nicoletti, & Rumiati, (2006). I processi cognitivi

Capitolo 4 – Il potere relativo della CSR

4.1 Dove siamo arrivati

Mettendo in fila i tre blocchi di cui si è trattato finora, emerge un quadro articolato in cui la CSR, la reputazione e la mente dei pubblici sono profondamente intrecciate. La CSR non è solo un insieme di “buone pratiche”, ma un linguaggio attraverso cui le imprese definiscono il proprio ruolo nella società e cercano legittimazione presso molteplici *stakeholder*. La reputazione è il risultato cumulativo di come queste pratiche – economiche, sociali e ambientali – vengono osservate e valutate nel tempo, diventando una risorsa strategica ma anche vulnerabile. La mente dei pubblici, con i suoi filtri cognitivi, emotivi e valoriali, è il luogo in cui la CSR può trasformarsi in fiducia, identificazione e sostegno, oppure in sospetto, cinismo e conflitto. L’obiettivo del quarto capitolo è precisamente quello di connettere in modo esplicito queste tre dimensioni, chiedendosi quando e come la responsabilità sociale contribuisce davvero a costruire capitale reputazionale e comportamenti favorevoli, che siano questi acquisto, partecipazione o addirittura advocacy e quando invece, per effetto di motivazioni opache, incoerenze percepite o *bias* cognitivi, rischia di alimentare resistenze, polarizzazioni e reazioni negative.

4.2 CSR come valore condiviso e di appartenenza

Un’evoluzione significativa del concetto di responsabilità sociale d’impresa, che emerge chiaramente dalla letteratura analizzata nel primo capitolo, è quella proposta da Porter e Kramer attraverso il *framework* del *Creating Shared Value*, CSV (creazione di valore condiviso). Questa prospettiva non

vede la CSR come un costo etico da aggiungere all'attività principale dell'azienda, né come mera risposta a pressioni esterne, ma come un'opportunità strategica per riconfigurare l'intero modello di business in modo da generare simultaneamente valore economico per l'impresa e valore sociale per le comunità in cui opera. Porter e Kramer definiscono la CSV come "politiche e pratiche operative che incrementano la competitività dell'azienda migliorando contemporaneamente le condizioni economiche e sociali delle comunità circostanti". A differenza della responsabilità sociale aziendale tradizionale, spesso focalizzata su atti filantropici, la creazione di valore condiviso interviene direttamente sulle tre aree chiave del core business: riconfigurazione delle catene del valore e dei processi logistici (per esempio, riducendo sprechi e migliorando l'impatto ambientale), sviluppo di prodotti e servizi innovativi che rispondono a bisogni sociali irrisolti (come alimenti più sani o accessibili in contesti di povertà) e creazione di cluster locali che rafforzino la produttività collettiva attraverso relazioni con fornitori, comunità e istituzioni. In questo modo, l'azienda non dona una parte dei suoi profitti, ma genera ricavi aggiuntivi proprio risolvendo problemi sociali che diventano opportunità di mercato¹⁹⁸.

4.2.1 CSR integrata nel core business

Questa integrazione profonda della CSR nel *core business* ha implicazioni cruciali per la reputazione aziendale. Quando la responsabilità sociale non è percepita come una strategia comunicativa o un'attività collaterale ma come parte integrante dell'identità e della proposizione di valore dell'impresa, rafforza significativamente il capitale reputazionale. Qui entra in gioco il meccanismo sequenziale descritto da Hur, Kim e Woo: la percezione positiva della CSR da parte dei consumatori aumenta direttamente la credibilità

¹⁹⁸ Porter, & Kramer, (2011). Creating shared value

dell'organizzazione, intesa come fiducia nella affidabilità e competenza nel mantenere le sue promesse. Questa credibilità, a sua volta, media la relazione tra CSR e reputazione, migliorando il giudizio generale riguardo i prodotti, la governance, la *corporate citizenship* e le performance etiche dell'impresa. Infine, sia la credibilità sia la reputazione agiscono come mediatori verso la *brand equity*, ovvero il valore aggiunto percepito che permette all'azienda di applicare prezzi premium, fidelizzare clienti e attrarre investitori. Gli autori dimostrano che l'effetto della *Corporate Social Responsibility* sul *brand equity* non è diretto ma influenzato e modificato da questi passaggi intermedi: CSR → credibilità → reputazione → *brand equity*. Questo conferma che la CSR, quando autentica e integrata, non produce solo un *halo effect* reputazionale temporaneo, ma contribuisce a un vantaggio competitivo sostenibile, riducendo il costo del capitale e migliorando la capacità dell'azienda di gestire eventuali crisi¹⁹⁹.

4.2.2 Identificazione del pubblico

Applicare quanto detto sulla psicologia a questo processo rivela come il valore condiviso non generi solo benefici economici indiretti ma possa anche suscitare un profondo senso di appartenenza da parte dei pubblici. Qui il concetto di identificazione del consumatore con l'azienda, sviluppato da Bhattacharya e Sen (2003, 2004) nella loro rassegna sulla prospettiva del consumatore sulla CSR, diventa centrale. L'identificazione è possibile quando i valori promossi dalla responsabilità sociale come equità, sostenibilità, cura della comunità, risuonano e trovano riscontro nell'identità personale e sociale dell'individuo, creando un legame di auto-coerenza interna: “questa azienda rappresenta chi penso di essere e ciò in cui credo”. Questo processo psicologico, radicato nelle teorie dell'attaccamento e dell'identità sociale, trasforma i

¹⁹⁹ Hur, Kim, & Woo, (2013). How CSR leads to corporate brand equity

consumatori da semplici acquirenti in *stakeholder* attivi e eventuali target di riferimento per l'organizzazione. Quando la CSR è vissuta come valore condiviso, il senso di appartenenza rende più probabili comportamenti di *advocacy*. Le persone potrebbero infatti decidere di difendere pubblicamente il brand in caso di critiche, ad esempio nei social media o forum, fare passaparola positivo, avere una maggiore tolleranza verso piccoli errori e disponibilità a pagare prezzi premium per prodotti percepiti come allineati. Empiricamente, si è potuto vedere che l'identificazione media l'effetto della CSR su variabili come la soddisfazione, la lealtà e le intenzioni di acquisto. L'impatto risulta maggiore sugli esiti interni, come atteggiamenti e opinioni positive, però risulta minore sui comportamenti esterni, ovvero i comportamenti di acquisto effettivi. Questo legame è amplificato dalla teoria dell'identità sociale: i consumatori che si identificano con un'azienda responsabile la vedono come estensione del sé e arrivano ad attivare meccanismi di protezione e promozione simili a quelli verso amici o familiari²⁰⁰.

L'integrazione tra questi elementi, strategico, reputazionale e psicologico, spiega perché la *Corporate Social Responsibility*, quando radicata nel *core business*, possa generare un circolo virtuoso. Per esempio, aziende come Patagonia o Unilever non si limitano a campagne filantropiche ma ridisegnano prodotti (abbigliamento riparabile, detersivi concentrati per ridurre imballaggi), catene di fornitura (cotone biologico, fornitori etici) e governance (certificazioni indipendenti, report trasparenti). Questo crea valore condiviso, ricavi da mercati green, efficienze operative ma anche un forte sentimento di appartenenza: i consumatori non comprano solo un capo, aderiscono a un movimento valoriale, difendendo il brand contro critiche e boicottaggi. La credibilità guadagnata rafforza la reputazione sociale, che a

²⁰⁰ Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer–company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76–88.

sua volta eleva la *brand equity* complessiva, permettendo margini più alti e barriere all'ingresso per i *competitor*²⁰¹.

Tuttavia, questo meccanismo non è automatico e dipende da condizioni precise. Innanzitutto, la CSR deve essere autentica: se percepita come estrinseca, strategica per profitto piuttosto che intrinseca, ovvero allineata ai valori aziendali, genera scetticismo e riduce l'identificazione, come mostrato da studi su attribuzioni motivazionali. In secondo luogo, richiede coerenza nel tempo poiché un singolo scandalo può attivare la *loss aversion* e il *negativity bias*, erodendo rapidamente il capitale reputazionale accumulato. Infine, il senso di appartenenza è selettivo, funziona solo per segmenti di pubblico i cui valori personali, come *self-transcendence* e *openness to change*, si allineano con le iniziative CSR, mentre per altri può risultare irrilevante o sospetta²⁰².

4.2.3 Salvare la reputazione, *Insurance effect* e *loss aversion*

La reputazione aziendale, come asset cumulativo e multidimensionale, non è solo una risorsa positiva che amplifica i vantaggi competitivi ma anche un meccanismo di difesa strategica contro i rischi e le crisi. Fombrun e colleghi enfatizzano il ruolo del capitale reputazionale come *moral capital* o *insurance effect*, ovvero che un buon nome accumulato nel tempo funge da cuscinetto protettivo, riducendo l'impatto di eventi negativi e offrendo crediti di fiducia che l'azienda può spendere per superare scandali o controversie²⁰³. L'assicurazione reputazionale tende a spostare la percezione del pubblico verso la sfortuna piuttosto che considerare azioni negative pensate o una

²⁰¹ Porter, & Kramer, (2011). Creating shared value; Hur, Kim, & Woo, (2013). How CSR leads to corporate brand equity

²⁰² Bhattacharya & Sen, (2003). Consumer–company identification

²⁰³ Fombrun, (2018). *Reputation*

cattiva gestione di determinati incidenti. Per limitare i danni legati ad uno scandalo, è stata analizzata la probabilità di licenziamento del CEO di un'azienda in seguito a scandali che coinvolgono temi ESG. I consigli di amministrazione tendono a licenziare il CEO tanto più sentono la pressione mediatica o lo scontento del pubblico e dei propri *stakeholder*, cercando di salvare la propria reputazione²⁰⁴. Invece, aziende con forte reputazione, come Johnson & Johnson nel caso Tylenol del 1982, si sono dimostrate degne di fiducia in quanto hanno ritirato prodotti dal mercato, investito in innovazioni protettive e recuperato rapidamente l'opinione pubblica positiva proprio grazie a questo *stock* di credibilità preesistente. Tuttavia, la stessa letteratura evidenzia la natura asimmetrica e fragile della reputazione, che la considera anche un costo aziendale non indifferente. Una volta erosa, ricostruirla richiede tempi e risorse esponenzialmente maggiori rispetto a quanto è stato necessario per costruirla. Qui entra in gioco la psicologia delle decisioni, in particolare la *Prospect Theory* di Kahneman e Tversky. Grazie a questa teoria è possibile capire perché le perdite reputazionali siano vissute con un'intensità maggiore rispetto ai guadagni incrementali. Il principio della *loss aversion*, secondo cui perdere 100 euro fa in confronto più male rispetto all'emozione positiva che suscita guadagnarne 100, si applica perfettamente anche alla reputazione. I consumatori e gli *stakeholder* valutano la perdita di un brand etico, ad esempio a causa di uno scandalo CSR, come sproporzionatamente più grave rispetto ai benefici lenti e cumulativi di anni di buone pratiche. Questo può generare reazioni forti e immediate tra cui il calo di vendite, boicottaggi e erosione di fiducia, con effetti a catena sulla *brand equity* e sul valore azionario²⁰⁵.

²⁰⁴ Burke, (2022). Do boards take environmental, social, and governance issues seriously?

²⁰⁵ Fombrun, (2018). *Reputation*; Kahneman, & Tversky, (1972). Subjective probability

4.2.4 *Bias* nella percezione del danno

Altri autori rafforzano questa lettura mostrando come la responsabilità sociale contribuisca proprio a questo *insurance effect* reputazionale. Attraverso credibilità e reputazione, la CSR aiuta a mitigare l'impatto negativo di crisi future, ma solo quando il capitale reputazionale è già solido²⁰⁶. Quando la perdita reputazionale avviene, però, i meccanismi psicologici tendono a amplificare il danno. Il *negativity bias*, uno dei *bias* sistematici a cui sono soggette le persone, spiega perché le informazioni negative abbiano un peso percettivo sproporzionato rispetto a quelle positive²⁰⁷. Folkes e Kamins (1995), in un esperimento sull'etica delle imprese, hanno dimostrato che i consumatori puniscono più severamente un'azienda per un singolo atto irresponsabile, ad esempio, test su animali non necessari, rispetto a quanto premiano normalmente per molteplici atti positivi, con effetti duraturi sulle intenzioni di acquisto²⁰⁸. Anche per quanto riguarda il mondo online l'effetto rimane lo stesso. Eberle e colleghi, analizzando commenti online su iniziative CSR, confermano che i *feedback* negativi, spesso legati a percezioni di ipocrisia o *greenwashing* da parte delle organizzazioni, dominano il discorso digitale, influenzando gli osservatori passivi molto di più di quanto farebbero una mole di recensioni positive e creando un effetto contagio reputazionale. L'effetto contagio si riferisce al modo in cui le valutazioni degli utenti si propagano nei media interattivi. L'impatto negativo in questi casi è sempre più forte, chi si trova in accordo tende a unirsi generando un fenomeno di ricondivisione e propagazione virale²⁰⁹. Questo *bias* è particolarmente rilevante per la *Corporate Social Responsibility*: un'iniziativa sociale ben pubblicizzata può essere dimenticata e cancellata da un unico scandalo, attivando meccanismi di attenzione

²⁰⁶ Hur, Kim, & Woo, (2013). How CSR leads to corporate brand equity

²⁰⁷ Baumeister et al

²⁰⁸ Folkes e Kamins, 1995

²⁰⁹ Eberle, Berens, & Li, (2013). The impact of interactive corporate social responsibility communication, 2013

selettiva che privilegiano il negativo come segnale diagnostico di vera natura aziendale²¹⁰.

Un altro *bias* cruciale è il *confirmation bias*, che porta le persone a filtrare le informazioni in base a credenze preesistenti, rendendo la difesa reputazionale ancora più complessa. Chi è già scettico verso le grandi imprese per diverse ragioni come esperienze passate, valori anticapitalisti o esposizione a narrazioni critiche, interpreterà le iniziative di responsabilità sociale aziendale come fossero una facciata, attribuendo motivazioni egoistiche piuttosto che genuine²¹¹. Questa dinamica è al centro della letteratura su scetticismo e *corporate hypocrisy*. Quando le pratiche CSR non si allineano perfettamente con le *performance core*, come ad esempio, un'azienda petrolifera che promuove riciclo ma inquina, lo scetticismo iniziale amplifica la percezione di ipocrisia, erodendo fiducia e reputazione più di quanto un'iniziativa CSR coerente la costruisca²¹². Il *confirmation bias* rafforza questo ciclo: evidenze positive vengono minimizzate talvolta tramite il pensiero che sia solo marketing, mentre evidenze negative confermano la visione individuale. In contesti digitali, come osservato da Eberle, questo porta a polarizzazioni rapide, dove minoranze attive amplificano il *bias* collettivo²¹³, portando le opinioni degli individui a tendere verso l'estremo.

Questi meccanismi psicologici si incastrano perfettamente con il quadro reputazionale di Fombrun, secondo il quale il capitale reputazionale è uno *stock* asimmetrico, protettivo ma vulnerabile, perché le perdite attivate da *loss aversion* e *negativity bias* pesano di più dei guadagni lenti ottenuti nel tempo²¹⁴. La responsabilità sociale aziendale, in questo senso, è uno strumento di difesa proattiva, rafforza la credibilità come barriera contro le

²¹⁰ Fombrun 1990, Baumeister 2001

²¹¹ Nickerson, 1998

²¹² Wagner et al, 2009

²¹³ Eberle, Berens, & Li, (2013). The impact of interactive corporate social responsibility communication, 2013

²¹⁴ Fombrun, (2018). *Reputation*.

ipocrisie percepite ma solo se autentica e coerente nel tempo²¹⁵. Risulta quindi evidente che le aziende dovrebbero adottare una gestione reputazionale proattiva e multidimensionale. La *Corporate Social Responsibility* non dovrebbe essere considerata una tattica isolata, ma piuttosto parte integrante del *core business* per mitigare i vari *bias* a cui le persone sono soggette. Una gestione reputazionale efficace funge da scudo protettivo, mentre una gestione inefficace può amplificare la percezione dei danni, trasformandoli in perdite economiche concrete²¹⁶.

4.3 Co-creazione, partecipazione, attivismo e *advocacy*

Per tanto tempo la *Corporate Social Responsibility* è stata gestita soprattutto come leva comunicativa, l'organizzazione decide obiettivi e progetti, li implementa in modo relativamente chiuso e poi li racconta tramite campagne create *ad hoc*, report di sostenibilità o sezioni dedicate sul proprio sito. Il pubblico così rimane sempre solo il destinatario di questi messaggi e benefici, con influenza limitata sulle scelte effettive delle aziende. Questo approccio può migliorare immagine e reputazione aziendale quando è coerente e credibile ma non sempre basta a creare un legame identitario. Le persone, come detto in precedenza, hanno bisogno di sentirsi parte di qualcosa, di collaborare attivamente per sentire un qualcosa come proprio, che rifletta valori e opinioni e che porti alla percezione di possesso psicologico.

²¹⁵ Hur, Kim, & Woo, (2013). How CSR leads to corporate brand equity

²¹⁶ Hur, Kim, & Woo, (2013). How CSR leads to corporate brand equity; Fombrun, (2018). *Reputation*.

4.3.1 CSR partecipata e identificazione *consumer-brand*

Il passaggio da una CSR comunicata ovvero *top-down*, a una CSR co-progettata serve proprio a rafforzare sia la credibilità percepita sia il senso di appartenenza, trasformando i consumatori da destinatari passivi in partner attivi²¹⁷. Come detto all'inizio del capitolo, questa idea emerge come estensione naturale del valore condiviso. Non si tratta solo di risolvere bisogni sociali per generare profitti, ma di coinvolgere direttamente gli *stakeholder* nella definizione di quelle soluzioni, creando un circolo di fiducia reciproca. La co-creazione di iniziative di responsabilità sociale implica piattaforme partecipative dove i consumatori contribuiscono con idee, validano le priorità delle aziende e ne monitorano gli impatti. Questo non solo migliora l'efficacia delle iniziative, rendendole più mirate e legittimate, ma eleva la reputazione aziendale. Quando i pubblici si sentono proprietari di un progetto, la credibilità del brand cresce, mediando positivamente verso la *brand equity*²¹⁸. L'identificazione consumatore-azienda, attivata da una CSR autentica e partecipativa, può portare a sostegno attivo e *advocacy*. Quando un individuo percepisce allineamento valoriale, per esempio co-progettando una campagna contro lo spreco alimentare con un retailer, il brand entra nel suo sé esteso, generando lealtà emotiva, tolleranza verso errori minori e comportamenti prosociali come la promozione spontanea. Attraverso *survey* longitudinali, è stato mostrato che l'identificazione media l'effetto CSR su variabili chiave: *advocacy* (raccomandazioni, difesa online), disponibilità a perdonare (seconda chance in caso di controversie minori) e *premium price willingness*²¹⁹.

Questa dinamica si radica nei meccanismi di *self-brand connection* descritti da Fournier e Schmitt nel terzo capitolo. Fournier, nella sua teoria dei rapporti consumatore-brand, identifica la connessione come legame profondo

²¹⁷ Hur, Kim, & Woo, (2013). How CSR leads to corporate brand equity; Bhattacharya & Sen, (2003). Consumer-company identification

²¹⁸ Hur, Kim, & Woo, (2013). How CSR leads to corporate brand equity

²¹⁹ Bhattacharya & Sen, (2003). Consumer-company identification

in cui il brand diventa parte integrante dei modelli di sé dell'individuo, quasi a rivestire la posizione di compagno, amico e soprattutto simbolo identitario²²⁰. Quando la responsabilità sociale partecipativa alimenta questa connessione, ad esempio, un consumatore che vota per un nuovo packaging sostenibile, attiva meccanismi di protezione e difesa automatica contro attacchi esterni, come recensioni negative o boicottaggi. Schmitt amplia questo al *branding* esperienziale, dove la co-creazione crea momenti memorabili che rafforzano l'identità condivisa, rendendo l'*advocacy* non un dovere ma un'espressione naturale del sé²²¹. Altri studiosi confermano empiricamente che la credibilità guadagnata dalla CSR partecipativa media verso reputazione e *equity*, con effetti amplificati dall'identificazione²²². Inoltre, l'identificazione porta a una gamma di comportamenti pro-azienda: passaparola positivo, resistenza a informazioni negative, maggiore tolleranza a fallimenti. Quando i consumatori sono coinvolti nella co-progettazione, questi effetti si intensificano perché il coinvolgimento riduce lo scetticismo sulle motivazioni aziendali e crea un senso di *agency* personale²²³.

4.3.2 Attivismo e advocacy

L'attivismo può emergere come esito di questa dinamica, sia positivo che negativo. Si parla spesso di attivismo e *advocacy* come se fossero quasi sinonimi, sebbene entrambi operino per il cambiamento sociale, presentano comunque delle differenze. L'*advocacy* è il sostegno che si esprime verso l'azienda, un processo strategico volto a influenzare i decisori, può sfociare in *lobbying* quando riguarda le istituzioni pubbliche o i decisori per ottenere

²²⁰ Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–373.

²²¹ Schmitt, 2012

²²² Hur, Kim, & Woo, (2013). How CSR leads to corporate brand equity; Bhattacharya & Sen, (2003). Consumer–company identification

²²³ Sen 2013

cambiamenti a livello di leggi e politiche. L'attivismo invece è l'azione diretta messa in atto dal basso per sensibilizzare l'opinione pubblica. Può essere messa in pratica tramite manifestazioni, boicottaggi, petizioni online e tramite campagne sui social.

Quando l'identificazione è forte e positiva, i consumatori diventano *advocate* attivi: promuovono petizioni, organizzano eventi, difendono il brand sui social e possono anche diventare *brand activist*. Esempi come il movimento *#ShareACoke* di Coca-Cola o le *challenge* ambientali di IKEA mostrano come la partecipazione trasformi clienti in ambasciatori, elevando la reputazione e il passaparola organico²²⁴.

Per quanto riguarda l'*advocacy*, si è studiato che un fattore che determina se il ricevente di un messaggio diventerà poi un *advocate* e tenderà a passare quello stesso messaggio, è dato dall'intensità dell'elaborazione cognitiva che questo genera. Studi sperimentali hanno dimostrato che gli individui tendono a esprimere intenzioni di *advocacy* più elevate quando ricevono degli argomenti deboli a supporto della loro posizione. Questo perché i messaggi pro-attitudinali deboli spingono chi li riceve a generare autonomamente delle ragioni aggiuntive per rafforzare la propria posizione, facendoli sentire come se avessero qualcosa di unico e importante per contribuire alla causa.

Il meccanismo psicologico sotto questo fenomeno è l'auto-persuasione. Le persone sono più persuase da un messaggio quando lo generano autonomamente anziché riceverlo passivamente da una fonte esterna. Questo perché l'elaborazione attenta genera ragionamenti interni che rinforzano l'atteggiamento. Nel comportamento dei consumatori, questo principio sta assumendo sempre più rilevanza: in un mondo in cui i pubblici tendono a diventare sempre più scettici riguardo il marketing convenzionale e la pubblicità tradizionale, le persone si fidano sempre di più del passaparola e

²²⁴ Bhattacharya & Sen, (2003). Consumer-company identification

delle opinioni di altri consumatori. Di conseguenza, gli esperti di marketing hanno spostato la loro attenzione verso i social, verso le recensioni degli utenti e le piattaforme partecipative per diffondere i loro messaggi²²⁵. Un esempio emblematico è quello dello shopping online, qui delle piccole manipolazioni cognitive possono attivare l'auto-persuasione. Il ritardo intenzionale di qualche secondo nel trasferimento di un prodotto nel carrello, fa attendere il consumatore quel brevissimo tempo in cui può generare spontaneamente dei pensieri favorevoli all'acquisto, autoconvincersi di fare un buon acquisto o che quel prodotto sarà davvero utile. Analogamente, il semplice invito a compilare un sondaggio sulla soddisfazione dell'acquisto può aumentare la soddisfazione percepita. Rispondendo, la persona rivisita e riflette su aspetti positivi dell'esperienza, rafforzando il proprio atteggiamento. Un altro meccanismo simile emerge quando si chiede al consumatore di spiegare i motivi di un acquisto o i benefici che ha ottenuto grazie all'acquisto. La persona tenderà sempre a selezionare argomenti a favore, ignorando o minimizzando quelli negativi, in linea con il *bias* di conferma e per evitare la dissonanza cognitiva. L'auto-persuasione sfrutta proprio la tendenza umana a giustificare e dare un senso alle proprie azioni, trasformandoli poi in possibili *advocate* per l'organizzazione²²⁶.

Al contrario, la stessa energia psicologica che porta alcuni consumatori a sostenere apertamente il brand, può trasformarsi in attivismo critico e boicottaggi. Se viene percepito un tradimento, dato dall'incoerenza tra promesse co-create e azioni reali, l'identificazione si capovolge in attivismo critico, che può portare a campagne *#Boycott* e all'erosione reputazionale, accelerata dal *negativity bias*²²⁷. Il *backlash* risulta più intenso quanto più il

²²⁵ Norton, Rucker, & Lambertson, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

²²⁶ Norton, Rucker, & Lambertson, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

²²⁷ Fournier, (1998). *Consumers and their brands*

legame era percepito come profondo, infatti la perdita di un partner valoriale attiva *loss aversion* e *confirmation bias*, amplificando le reazioni²²⁸.

4.4 Conta ma non basta, la responsabilità sociale dentro le scelte di consumo

La responsabilità sociale d'impresa rappresenta un fattore importante nel processo decisionale dei consumatori, ma non è, e non può essere considerato, l'unico. Recuperando la teoria della CSR dal primo capitolo, in particolare i modelli operativi e le motivazioni alla base dell'impegno sociale, e integrandola con la psicologia delle decisioni, emerge una visione molto più realistica di questa pratica. La *Corporate Social Responsibility* migliora immagine, reputazione e *brand equity*, influenzando positivamente intenzioni di acquisto, ma i suoi effetti sono moderati da variabili come la qualità percepita, il prezzo, le abitudini consolidate, i valori personali e lo scetticismo²²⁹. Coerentemente, è stato sperimentato che la CSR aumenta le intenzioni di acquisto attraverso l'identificazione consumatore-azienda, ma l'effetto di questo processo è attenuato se prevalgono altri driver funzionali, come la qualità o il rapporto qualità-prezzo²³⁰.

²²⁸ Bhattacharya & Sen, (2003). Consumer–company identification; Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.

²²⁹ Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.; Elkington, 1997; Ramasamy, Singh, Amran, & Nejati, (2020). Linking human values to consumer

²³⁰ Bhattacharya & Sen, (2003). Consumer–company identification

4.4.1 Modelli di scelta

Questo realismo è radicato nei modelli di scelta delle persone. Flemming Hansen distingue tra modelli compensatori e non compensatori. Quelli compensatori prevedono che un attributo debole possa essere bilanciato da uno forte, ad esempio prezzo basso compensa la mancanza di CSR. Quelli non compensatori prevedono che attributi essenziali, come la qualità, non possano essere recuperati da fattori secondari come la CSR²³¹. La responsabilità sociale per molti consumatori rientra spesso nella categoria di attributi non essenziali: migliora sì l'immagine etica, ma non annulla difetti funzionali. Le euristiche cognitive giocano un ruolo simile. Un brand noto per un impegno sociale forte può essere soggetto a una euristica positiva e portare ad esempio a pensare: “se è etico, sarà anche buono”, ma solo se questo non si trova in conflitto con euristiche negative come “è troppo caro” o “non mi ha mai convinto”²³². Le emozioni amplificano questi processi, portando la CSR a evocare orgoglio o empatia verso cause allineate ai valori personali, favorendo scelte positive, ma rabbia o delusione per determinate azioni compiute possono bloccarle.

Basandosi sulla teoria dei valori umani di Schwartz²³³, sono state fornite evidenze empiriche su questi moderatori. Valori come *self-transcendence* (altruismo, cura per gli altri) e *openness to change* (apertura al nuovo, tolleranza al rischio) rendono i consumatori più sensibili alle azioni di responsabilità sociale dell'azienda, elevando immagine aziendale e intenzioni di acquisto. Al contrario, valori come *conservation* (tradizione, conformità) o

²³¹ Höllerer, M. A. (2012). *Between creed, rhetoric, façade, and disregard*, (Hansen, 1976)

²³² Kahneman, & Tversky, (1972). Subjective probability

²³³ La teoria dei valori umani di Shalom Schwartz definisce i valori umani come obiettivi universali che fungono da principi guida nella vita degli individui. Questi sono organizzati in una struttura circolare basata su relazioni di compatibilità o conflitto: i valori adiacenti rispondono a motivazioni simili, mentre quelli opposti (come l'autotrascendenza rispetto all'auto-miglioramento, o l'apertura al cambiamento rispetto al conservatorismo) rappresentano direzioni motivazionali contrastanti che guidano il processo decisionale e il comportamento sociale.

self-enhancement (potere, status) la rendono irrilevante o sospetta. Lo scetticismo modera ulteriormente le scelte dei consumatori. Un alto livello di scetticismo verso le motivazioni aziendali, percepite come meramente volte al profitto, può ridurre o annullare gli effetti positivi della CSR su *brand equity* e lealtà, anche quando le iniziative sono concrete²³⁴.

Questi moderatori spiegano perché la *Corporate Social Responsibility* è utile, ma non basta. Diversi studi mostrano che la percezione positiva della CSR porta a *brand awareness* e associazioni favorevoli ma che gli effetti su lealtà comportamentale sono deboli se prevalgono prezzo o abitudini²³⁵, i guadagni reputazionali lenti dalla CSR sono facilmente sovrastati da perdite immediate come il pensiero di “è troppo caro” o “la qualità è insufficiente”²³⁶. Inoltre, le abitudini, radicate in modelli mentali stabili, si dimostrano fortemente resistenti al cambiamento. Un consumatore fedele a un brand low-cost ignorerà le azioni di responsabilità sociale di un premium brand se il prezzo non si allinea²³⁷. Lo scetticismo, amplificato da *confirmation bias*, filtra le iniziative CSR come facciata, specialmente per chi ha valori conservativi o esperienze negative pregresse²³⁸.

4.4.2 Consumo etico

Il consumo etico rappresenta l'attività di acquisto allineata alla coscienza morale, ai valori e agli ideali etici dei consumatori. Può riguardare questioni che includono la tutela ambientale, i diritti dei lavoratori, il trattamento degli animali e la giustizia sociale. Oggi molti consumatori dichiarano interesse per

²³⁴ Ramasamy, Singh, Amran, & Nejati, (2020). Linking human values to consumer

²³⁵ Lai et al, 2010

²³⁶ Kahneman, & Tversky, (1979). Prospect theory

²³⁷ Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50–84.

²³⁸ Ramasamy, Singh, Amran, & Nejati, (2020). Linking human values to consumer

questi temi o si dicono disposti a pagare dei *premium price* per i prodotti di aziende socialmente responsabili. La conseguenza logica dovrebbe essere che chi si interessa all'ambiente o è preoccupato per i diritti dei lavoratori preferisce prodotti green o linee *fair trade*. La realtà però non conferma questo pensiero. La quota di mercato dei prodotti sostenibili o etici rimane minore se comparata con i *competitor* tradizionali. Esiste quindi un discreto divario tra i comportamenti riportati, legati a quelli desiderati, e quelli effettivi, noto come *intention-behaviour gap*. Questo può far pensare che esista solo una piccola minoranza dei consumatori veramente interessata a problemi di sostenibilità e etici oppure che esistano altre motivazioni che impediscano l'espressione delle preoccupazioni riguardo questioni etiche negli acquisti²³⁹. Una risposta classica è la desiderabilità sociale, ovvero che i consumatori sovrastimano il proprio impegno etico per allinearsi a ciò che è creduto socialmente desiderabile o perché tendono all'ipocrisia morale e quindi si attribuiscono dei valori non interiorizzati²⁴⁰. Tuttavia, ricerche recenti identificano barriere psicologiche e strutturali che impediscono la traduzione dei valori in azioni.

4.4.3 Barriere al consumo etico

Tra le barriere psicologiche è stato esplicitato il conflitto che prende forma tra il sé etico e un sé più ego-centrato, orientato alla gratificazione immediata. Nonostante molte persone aspirino a vedersi come buone, come esseri morali che rispettano l'ambiente, sostengono pratiche di lavoro giuste e aiutano gli altri, è difficile vedere questa spinta prosociale nei comportamenti d'acquisto. Nel punto vendita entrano in gioco la valutazione degli attributi del prodotto e il desiderio di ottenere il massimo beneficio personale nel breve periodo.

²³⁹ Norton, Rucker, & Lambertson, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

²⁴⁰ Batson, C. D., & Moran, T. (1999). Empathy-induced altruism in a Prisoner's Dilemma. *European Journal of Social Psychology*, 29(7), 909–924.

Poiché ci si aspetta che i prodotti sostenibili costino di più e siano meno efficaci, i consumatori tendono a fare un *trade-off* tra eticità e frugalità e nella pratica questo si risolve spesso a favore del prezzo, non dei principi²⁴¹.

Il contesto di acquisto rafforza questa dinamica, in quasi tutte le situazioni, infatti, il prezzo è onnipresente e risulta l'attributo più saliente di tutti. Cartellini, promozioni e sconti attirano l'attenzione e attivano immediatamente l'obiettivo di massimizzare l'utilità, quindi il risparmio. A questo si aggiunge la *sustainability liability*, ovvero la penalizzazione percettiva che riguarda i prodotti green e li vede considerati meno efficaci dei corrispettivi tradizionali. Per quanto riguarda il conflitto tra i due sé che costituiscono ogni individuo, le ricerche distinguono un *want self* e uno *should self*. Il primo è orientato al breve termine, alla gratificazione immediata e alla semplificazione del carico mentale; il secondo è focalizzato su ciò che si dovrebbe fare, sugli obblighi morali e le conseguenze a lungo termine. Comportarsi in modo etico sembrerebbe un esercizio di autocontrollo, un'operazione che consuma energie cognitive e emotive. A questo si aggiunge anche l'idea di ignoranza volontaria, ovvero la decisione semiosciente di evitare informazioni che potrebbero rendere la decisione più pesante²⁴².

Ci sono anche barriere create dal mercato e dal modo in cui i problemi etici vengono rappresentati. La percezione di ingiustizie strutturali può scoraggiare il consumo etico, ad esempio l'idea che i produttori di caffè non vengano pagati adeguatamente può portare a non acquistare prodotti *fair trade* in quanto si pensa che il ritorno ai produttori non sia assicurato. Inoltre, problemi con un alto livello di ingiustizia portano i consumatori a sentirsi senza speranze e incapaci di fare la differenza, allontanandoli ancora di più dall'acquisto. La comunicazione di marketing e pubblicitaria ha esasperato questo problema, contribuendo con l'uso di termini che non hanno significati

²⁴¹ Norton, Rucker, & Lambertson, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

²⁴² Norton, Rucker, & Lambertson, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

ben definiti, e ha portato i consumatori a non fidarsi delle informazioni che trovano su packaging o nelle pubblicità²⁴³.

4.4.4 Come superare le barriere

Per aiutare il consumo etico, sarebbe necessario modificare la comunicazione che si intrattiene con i consumatori, mostrando che scegliere prodotti sostenibili non porta a una perdita in altri ambiti. In più, questi prodotti dovrebbero rispondere anche alle necessità psicologiche, come quella di status, e essere presentati come portatori di benefici per la persona oltre che per la società. Le persone hanno anche bisogno di sentirsi responsabili e in grado di fare la differenza, porre maggiore enfasi sull'utilità delle loro azioni porterebbe anche ad un aumento dell'immagine positiva di sé. In questo senso, anche l'influenza sociale aiuta. Questa, infatti, aumenta il desiderio personale di comportarsi coerentemente con il proprio *should self* e secondo le aspettative normalizzate²⁴⁴. Interessante è anche il legame brand-azienda. Si ritiene infatti che i brand di aziende sostenibili siano per estensione considerati sostenibili. Tuttavia, un'azienda può essere sostenibile e percepita come green per alcune ragioni ma non necessariamente in tutti i settori. Ad esempio, un'azienda può essere sostenibile per quanto riguarda la produzione ma non esserlo nell'applicazione delle politiche per i lavoratori²⁴⁵.

Le aziende devono quindi investire in CSR per ragioni strategiche (vantaggio competitivo, valore condiviso) e reputazionali (moral capital), ma non devono illudersi che annulli altri driver²⁴⁶. Come è stato esplicitato, esiste una buona parte di persone che nonostante si professino attente alla sostenibilità e

²⁴³ Norton, Rucker, & Lamberton, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

²⁴⁴ Norton, Rucker, & Lamberton, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

²⁴⁵ Norton, Rucker, & Lamberton, (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*

²⁴⁶ Porter, & Kramer, (2011). *Creating shared value*

dicano di aver interiorizzato valori etici e morali, nei comportamenti effettivi di acquisto non riescono a esprimere questi valori. Le resistenze date dal carico cognitivo e dal mercato risultano ancora troppo marcate. La CSR può quindi agire come amplificatore di qualità e prezzo positivi, ma non compensa carenze dovute alle fondamenta del mercato o dell'organizzazione. Strategie efficaci integrano CSR nei processi decisionali: prezzi accessibili per iniziative sociali, qualità percepita rinforzata da certificazioni etiche, targeting su segmenti valoriali allineati (*self-transcendent*)²⁴⁷, ma le persone potrebbero continuare ad ignorare questi sforzi.

4.5 Il momento storico in cui ci troviamo

Per comprendere lo stato attuale della responsabilità sociale d'impresa, è essenziale ricordare quanto detto nel primo capitolo riguardo la teoria istituzionale. Secondo la teoria di Campbell, il comportamento socialmente responsabile delle organizzazioni è profondamente influenzato dal contesto istituzionale in cui operano. Lui distingue infatti tra CSR implicita, legata alle pratiche e norme sociali integrate nel tessuto istituzionale; e CSR esplicita, che riguarda le iniziative volontarie e strategiche portate avanti dall'organizzazione e la loro comunicazione per gestire rischi reputazionali o guadagnare legittimità²⁴⁸. Höllerer aggiunge che la CSR e le sue definizioni possono divergere in base alla motivazione, ovvero se fatta con intenzioni altruistiche o strategiche; in base alla volontarietà, se si risponde a obblighi legali o si tratta di scelte libere; e in base al contesto istituzionale, che modella cosa è percepito come responsabile in un dato momento e luogo geografico²⁴⁹.

²⁴⁷ Ramasamy, Singh, Amran, & Nejati, (2020). Linking human values to consumer

²⁴⁸ Campbell, (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways

²⁴⁹ Höllerer, M. A. (2012). *Between creed, rhetoric, façade, and disregard*

4.5.1 Patagonia e l'attivismo

Un caso lodevole di *Corporate Social Responsibility* è quello di Patagonia, azienda statunitense specializzata nella produzione di abbigliamento sportivo e da esterni. L'azienda si definisce una "compagnia di attivisti" e dalla sua fondazione, seguendo l'idea del fondatore Yvon Chouinard, la tutela dell'ambiente è sempre stato principio da seguire. Dalla fondazione dona l'1% delle vendite per sostenere la salvaguardia del pianeta, nel 2018 ha cambiato il *purpose* aziendale in: "siamo in business per salvare il nostro pianeta" e nel 2022 la proprietà è stata trasferita a due organizzazioni che aiutano il pianeta, per poter reinvestire tutti i profitti aziendali nella lotta alla crisi climatica. Patagonia faceva CSR prima che diventasse una moda, prima che le istituzioni lo ordinassero alle organizzazioni o che queste si sentissero in obbligo di farlo per essere conforme con le richieste del pubblico²⁵⁰. Il *Progress Report* pubblicato nel 2025 è un faro luminoso tra tante campagne *woke* e impegni dichiarati poco credibili di altre aziende. Patagonia ammette in modo completamente trasparente di non essere sostenibile, nonostante sia impegnata da 52 anni a integrare nel proprio business obiettivi ambientali e sociali. È un'azienda che riconosce il proprio impatto ambientale e cerca di mostrare in che modo e tramite quali processi stanno cercando di ridurre sempre di più la propria impronta inquinante. Sono celebri anche i casi in cui hanno attuato la pubblicità al contrario, chiedendo ai propri consumatori di non acquistare prodotti se non necessari. Il Report richiama anche un caso del 1972 in cui l'azienda chiese ai propri consumatori di non acquistare un particolare chiodo da roccia per l'arrampicata, perché si era visto che l'uso danneggiasse le pareti rocciose. Nel Impact Report ammette onestamente ritardi negli obiettivi che si era posta. Anche se leader per quanto riguarda l'uso di materiali riciclati e *advocacy* climatica, riconosce i fallimenti su

²⁵⁰ Patagonia. *Activism*. <https://eu.patagonia.com/it/it/activism/>

emissioni di gas serra e diversità interna²⁵¹. Patagonia eccelle perché integra la *Corporate Social Responsibility* implicita, con governance B-Corp e donazioni proprietarie, e esplicita tramite report trasparenti e una comunicazione coerente con i valori narrati. Il pubblico l'ha sempre percepita come un'azienda coerente con i propri obiettivi e la propria immagine, senza crisi che abbiano potuto intaccare opinioni o atteggiamenti. Patagonia rimane quindi un esempio perfetto di *azienda socialmente responsabile*.

4.5.2 Chiudono i dipartimenti *Diversity, Equity, Inclusion*

Ci sono poche organizzazioni che contano zero crisi e una comunicazione coerente sul lungo periodo. Il problema oggi però non riguarda solo le organizzazioni ma anche le istituzioni. Il destino di specifiche aree della *corporate social responsibility* dipende dalle pressioni politiche, culturali e regolatorie, ciò che è considerato legittimo e premiato, può presto diventare controverso o sanzionato.

Il caso della chiusura dei reparti *DEI* (*Diversity, Equity, Inclusion*) nelle aziende statunitensi, ordinata dal governo Trump nel gennaio 2025 attraverso l'*executive order* "*Ending Radical and Wasteful Government DEI Programs and Preferencing*", esemplifica perfettamente questo riallineamento istituzionale. L'ordine presidenziale ha ordinato alle agenzie federali di terminare programmi percepiti come discriminatori o inefficienti, imponendo una rivisitazione delle politiche interne. Questo ha scatenato un effetto domino nel settore privato: aziende come Google, Meta e Walmart hanno smantellato o ridimensionato dipartimenti DEI, temendo sanzioni regolatorie, *backlash* da parte degli azionisti e perdita di legittimità. Da un

²⁵¹ Patagonia. (2025). *Work in progress: Impact report* (Report 1).
<https://www.patagonia.com/media/pdf/patagonia-progress-report-2025.pdf>

lato, riflette un cambiamento nelle pressioni istituzionali: ciò che era stato promosso come *Corporate Social Responsibility* esplicita negli anni 2020, tra cui inclusione razziale, di genere e LGBTQ+ come pilastri di governance etica, è ora riqualificato come “*woke capitalism*”, eccesso ideologico che viola principi meritocratici e neutralità²⁵². La teoria istituzionale di Campbell spiega questo *shift*: quando le norme culturali mutano, le aziende adattano la CSR per preservare la legittimità, passando da enfasi su *equity* a focus su performance e efficienza²⁵³. Questo riallineamento tocca il cuore psicologico della reputazione e dell'identificazione consumatore-azienda, discusse nei capitoli precedenti. Per segmenti di pubblico progressisti o *value*-allineati (*self-transcendence*, *openness to change*), la *DEI* era parte centrale dell'identità aziendale: simbolizzava impegno autentico verso giustizia sociale, rinforzando *self-brand connection* e *advocacy*²⁵⁴. La sua dismissione rompe il “patto psicologico”: l'azienda non è più un partner etico ma diventa complice di regressione. Il risultato è un calo di fiducia generale nelle istituzioni e nelle aziende che si sono allineate, boicottaggi da parte dei consumatori eticamente motivati e erosione di *brand equity*, come osservato in cali azionari iniziali per aziende percepite traditrici²⁵⁵. Per altri segmenti di consumatori, quelli conservatori e orientati al *self-enhancement*, la chiusura *DEI* è invece un sollievo. Ha ridotto il “*woke overload*”, riallineando il frame reputazionale su efficienza e merito anziché quote ideologiche²⁵⁶. In questo caso la reputazione migliora, con potenziali guadagni in lealtà da pubblici *business-focused*. Il *frame* cambia radicalmente: lo stesso atto è responsabile per chi vedeva la *DEI* come costo inutile, mentre risulta in un tradimento per chi la vedeva come dovere morale. I reparti *DEI* funzionavano come *booster* per la reputazione, perché erano creduti rilevanti per il pubblico.

²⁵² The White House. (2025, January 21). *Ending radical and wasteful government DEI programs and preferencing*.

²⁵³ Campbell, (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways

²⁵⁴ Ramasamy, Singh, Amran, & Nejati, (2020). Linking human values to consumer; Bhattacharya & Sen, (2003). Consumer–company identification

²⁵⁵ Hur, Kim, & Woo, (2013). How CSR leads to corporate brand equity

²⁵⁶ Ramasamy, Singh, Amran, & Nejati, (2020). Linking human values to consumer

Questa doppia percezione rafforza invece l'idea che determinati aspetti di responsabilità sociale siano di interesse per alcuni gruppi e non per altri. Psicologicamente, la rottura *DEI* attiva dissonanza per chi è allineato a quei valori, chi identificava l'azienda con giustizia sociale la vede ora come complice di un sistema oppressivo. Per quelli che non hanno questi valori morali intrinseci, ha rappresentato un ritorno alla razionalità, quasi un sollievo.

4.5.3 Istituzioni che non riescono ad essere sostenibili

I *Sustainable Development Goals* dell'Agenda 2030 possono essere letti come una sorta di mappa in punti che integra lo sviluppo economico, l'inclusione sociale e la tutela ambientale. Questi obiettivi sono stati adottati nel 2015 da tutti i Paesi dell'Organizzazione delle Nazioni Unite come roadmap globale che copre temi come la povertà, la salute, l'educazione e il clima. Sono divisi in macro-obiettivi e ognuno di questi dovrebbe essere poi tradotto in politiche, piani e programmi coerenti da ogni Paese. Il problema è che, a dieci anni dall'adozione, la traiettoria complessiva non è compatibile con il raggiungimento nel 2030. Il *World Economic Forum*, in un articolo pubblicato a settembre 2025, riporta che quasi il 20% dei target è sulla traiettoria di successo, mentre la metà procede lentamente e circa un quinto sta peggiorando. Il *Sustainable Development Goals Report* del 2025, riferisce “*progress is not moving fast enough*”, nel mondo, nessuno dei 17 obiettivi può essere raggiunto al ritmo attuale²⁵⁷.

Da qui nasce la domanda: come possiamo aspettarci che le persone applichino comportamenti sostenibili o che la sostenibilità diventi un loro valore morale,

²⁵⁷ United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2025). *The sustainable development goals report 2025*.

che le aziende si impegnino in responsabilità sociale, quando le istituzioni stesse faticano ad attuare programmi per raggiungere gli obiettivi che si sono poste?

La sostenibilità oggi non deve solo essere chiesta, deve essere organizzata come progetto collettivo e essere messa in condizione di produrre risultati osservabili. Per questo motivo il tema della sostenibilità oggi necessita di un'azione forte da parte delle istituzioni, che devono agire non solo come regolatori ma indirizzare concretamente le organizzazioni e mostrare cosa diventa possibile quando l'impegno diventa parte di un processo di sinergia tra pubblico e privato. In base ai contenuti affrontati in questa tesi, è impensabile lasciare che sia solo il mercato, con i consumatori spesso influenzati da *bias* cognitivi e informazioni parziali, a pronunciarsi nei confronti delle organizzazioni. La *Corporate Social Responsibility*, anche se un asset strategico prezioso, rischia di perpetuare percezioni di *greenwashing* se non ancorata a verifiche oggettive. Senza dati reali, i pubblici continuano a filtrare le azioni tramite schemi mentali che portano alla prevalenza di percezioni volatili rispetto a impatti misurabili. In un contesto simile, affidarsi solo alla comunicazione aziendale o informazioni scarse può portare a premiare chi comunica meglio e punire in modo sproporzionato chi sbaglia, continuando a dimenticare che l'obiettivo finale non è chi appare socialmente impegnato ma chi lo è davvero.

Diventa quindi necessario costruire dei sistemi di conoscenza che consentano di smontare le attività di responsabilità sociale d'impresa e analizzare l'effettivo impatto di queste attività su ambiente, società e *governance*. Modelli come il rating standardizzato ESG (*Environmental, Social, Governance*) e piattaforme per tracciare le emissioni permettono *audit* predittivi e trasparenti, superando le auto-dichiarazioni o campagne pubblicitarie delle organizzazioni. Questi strumenti possono portare a valutare non solo la conformità con le richieste delle istituzioni e delle

comunità, ma anche la creazione di valore condiviso. Le istituzioni devono diventare i veri promotori della sostenibilità, spostarsi dalla logica di avere aziende impegnate e sostenibili perché *compliant* in termini burocratici e arrivare alla valutazione effettiva e reale delle azioni delle organizzazioni. Questo cambiamento potrebbe portare benefici su ogni piano: legittimità per le istituzioni che sanno misurare e guidare azioni reali, organizzazioni che guadagnano reputazione perché verificata e la società che ottiene impatti reali perché le azioni diventano concrete e tracciabili. La sostenibilità e la responsabilità sociale smettono così di essere una promessa generica e diventano un processo governato, fatto di obiettivi e di evidenze accessibili.

Conclusione

Nel corso dei capitoli precedenti è emerso come la responsabilità sociale d'impresa non sia un concetto statico e ben definito, ma un insieme di pratiche, motivazioni e cornici teoriche che cambiano nel tempo e che dipendono dai contesti istituzionali. Nel primo capitolo la CSR è stata ricostruita storicamente, concettualmente e operativamente, mostrando come il passaggio da pratiche filantropiche volontarie alle metriche ESG abbia trasformato la responsabilità sociale da gesto etico opzionale a componente strutturale della strategia aziendale. Attraverso modelli come la piramide di Carroll e la *Triple Bottom Line*, e attraverso la distinzione tra CSR implicita ed esplicita, si è evidenziato che le imprese possono essere responsabili in diversi modi. Possono adempiere a obblighi legali e normativi, rispondere a pressioni istituzionali o scegliere proattivamente di integrare interessi sociali e ambientali nel proprio modello di business. A questa dimensione si affianca la riflessione sulle motivazioni: se l'*altruistic* CSR mette al centro la dimensione etica, la forma *coerced* mostra come l'impegno sociale può essere una risposta vincolata a regolazioni o pressioni esterne, mentre quella *strategic* è basata sulla ricerca di un vantaggio competitivo sostenibile. In questo quadro, la proposta di Porter e Kramer sulla creazione di valore condiviso rappresenta un punto di svolta teorico: non si tratta più di azioni volte a redistribuire una parte del profitto, ma di generare valore economico proprio intervenendo su bisogni sociali, riorganizzando catene del valore, prodotti e mercati perché il successo dell'impresa e il progresso della comunità diventino interdipendenti.

Nel secondo capitolo l'attenzione si è spostata dall'agire delle imprese al modo in cui questo agire viene sintetizzato in un giudizio complessivo: la reputazione aziendale. Riprendendo autori come Fombrun, Shanley, Pires e Trez, la reputazione è stata definita come un giudizio cumulativo che i pubblici formulano nel tempo sulla base di molteplici dimensioni, come

qualità dei prodotti e dei servizi, performance finanziaria, modalità di trattamento dei dipendenti, comportamento etico, impatto sulla comunità e sull'ambiente. Non si tratta di una fotografia istantanea, ma di un processo di sedimentazione percettiva che separa chiaramente la reputazione dall'identità, che nasce dall'interno dell'organizzazione, e dall'immagine, che è il volto che l'azienda desidera proiettare verso l'esterno. La reputazione, in questa prospettiva, diventa un vero e proprio capitale: un asset intangibile che può fungere da moltiplicatore di ricavi, abbassare i costi di transazione, facilitare l'accesso a risorse critiche (talenti, investitori, partnership) e funzionare come una sorta di assicurazione nelle situazioni di crisi. La letteratura sulle dimensioni interne della reputazione, *business* e *social reputation*, ha mostrato come le componenti più strettamente economico-produttive e quelle legate alla responsabilità sociale non siano alternative ma parti integranti di un unico patrimonio reputazionale. Questo patrimonio può essere rafforzato o indebolito dalle scelte di responsabilità sociale e dalla coerenza percepita fra ciò che l'azienda dichiara e ciò che effettivamente fa.

Un altro aspetto centrale del secondo capitolo riguarda la fragilità del capitale reputazionale. Se da un lato una buona reputazione costruita nel lungo periodo può proteggere almeno in parte l'organizzazione dagli effetti immediati di un singolo episodio negativo, dall'altro la stessa letteratura sul rischio reputazionale e sulla gestione delle crisi mostra quanto rapidamente questo capitale possa essere intaccato quando si verificano scandali, condotte percepite come illecite o incoerenti con i valori attribuiti al brand. Il passaggio dall'idea di crisi come gravità oggettiva del fatto a rilevanza percettiva apre a una lettura che avvicina questa dimensione ai processi psicologici che sono stati approfonditi nel capitolo successivo: è crisi ciò che viene percepito come tale dai pubblici, a partire dall'attribuzione di responsabilità, dall'intensità emotiva e dal modo in cui media e social network amplificano o ridimensionano il significato dell'evento.

Il terzo capitolo, infine, ha spostato il focus dall'impresa alle menti dei pubblici: consumatori e *stakeholder* che ricevono, selezionano e interpretano le informazioni sulle aziende e sulle loro iniziative di responsabilità sociale. A partire dalle teorie dell'attenzione e della percezione, si è visto come i soggetti non siano recettori passivi di messaggi, ma filtrino gli stimoli in base alla salienza, alle aspettative e ai modelli mentali preesistenti. Schemi cognitivi e categorie di brand guidano il modo in cui le azioni aziendali, incluse quelle di CSR, vengono interpretate. Un'iniziativa ambientale di un'impresa già percepita come *green* verrà letta in continuità con quella immagine, mentre la stessa iniziativa, promossa da un soggetto associato a scandali ecologici, potrà essere liquidata come *greenwashing* o mossa opportunistica.

Le teorie delle decisioni, dai modelli razionali a quelli comportamentali, hanno messo in luce come le scelte di consumo non siano il risultato di un calcolo puramente intenzionale, ma il prodotto di euristiche e *bias* sistematici. La *Prospect Theory* e il concetto di *loss aversion* aiutano a spiegare, per esempio, perché la perdita di fiducia in un'azienda percepita come responsabile possa pesare di più, nella mente del pubblico, rispetto ai piccoli guadagni reputazionali accumulati nel tempo. Un singolo episodio di incoerenza può essere vissuto come tradimento del patto implicito fra brand e consumatore. Altri *bias*, come il *negativity bias*, mostrano che le informazioni negative sugli aspetti etici o sociali delle imprese tendono a essere più salienti, a generare reazioni più forti e a influenzare maggiormente il giudizio rispetto a una serie di notizie positive. Questo è particolarmente evidente nella comunicazione interattiva online, dove commenti, recensioni e valutazioni di altri utenti fungono da potenti segnali per gli osservatori. Anche pochi commenti negativi su un'iniziativa di *Corporate Social Responsibility* possono avere un impatto sproporzionato, rafforzando l'idea che l'azienda stia recitando una parte piuttosto che agendo in modo autentico.

Accanto ai meccanismi cognitivi, il terzo capitolo ha approfondito il ruolo delle emozioni e dell'identificazione *consumer-brand*. La psicologia del consumo mostra come i brand possano diventare elementi dell'identità personale e sociale nel momento in cui un'impresa viene percepita come allineata ai propri valori. In questo caso, la relazione che si instaura si avvicina a quella con che si avrebbe con un soggetto amico, con cui è possibile sviluppare attaccamento, fiducia e senso di appartenenza. In questo contesto, le iniziative di CSR non sono solo informazioni aggiuntive, ma segnali che confermano o mettono in discussione la compatibilità tra i valori individuali e quelli dell'organizzazione. Questo spiega perché alcuni consumatori diventino veri e propri *advocate*, disposti a difendere pubblicamente un'azienda in caso di critiche o a sostenerne prodotti e campagne, mentre altri, a fronte delle stesse iniziative reagiscano con cinismo o con attivismo critico, arrivando fino al boicottaggio. Una parte della letteratura citata mostra anche come valori personali e scetticismo verso la CSR agiscano come moderatori di queste dinamiche. Individui con forte orientamento alla salvaguardia dell'ambiente o alla giustizia sociale tendono a dare grande peso alle iniziative responsabili, ma sono anche più attenti a cogliere segnali di incoerenza. Livelli elevati di scetticismo possono attenuare o annullare gli effetti positivi che la CSR avrebbe su immagine, fiducia e intenzioni di acquisto.

Il quarto capitolo, infine, ha cercato di integrare in un ragionamento unico quanto detto nei capitoli precedenti. Attraverso tre meccanismi interconnessi è stato possibile delineare l'influenza che esercita la responsabilità sociale d'impresa sulla reputazione e sulla mente delle persone: la CSR come valore condiviso che crea senso di appartenenza, la difesa della reputazione e la co-creazione partecipativa. Questo approccio tira le fila teoriche e cerca di delineare una risposta chiara alla domanda se la *Corporate Social Responsibility* sia oggi ancora rilevante e possa produrre valore economico diretto per le organizzazioni.

Riprendendo Porter e Kramer, la responsabilità sociale d'impresa va oltre la filantropia redistributiva, riconfigura le catene del valore aziendali per risolvere bisogni sociali irrisolti, generando interdipendenza tra successo economico e progresso comunitario. Qui entra in gioco il senso di appartenenza psicologica nel quale i consumatori interiorizzano il brand etico come estensione dell'identità personale, elevando la fedeltà e advocacy solo se percepito autentico. Tuttavia, questo richiede autenticità: opinioni e schemi cognitivi filtrano la percezione della CSR e le incoerenze attivano la dissonanza, rendendo vani i benefici. In sintesi, la *Corporate Social Responsibility* come valore condiviso rappresenta il punto di incontro ideale tra l'agire strategico dell'impresa, la costruzione di reputazione e i processi psicologici di identificazione. È possibile dire che non garantisce profitti immediati ma crea un meccanismo reputazionale di lungo periodo che, passando attraverso credibilità e appartenenza, genera brand equity e comportamenti sostenibili. Questo legame tra *core business* e mente del consumatore spiega perché aziende che riescono a eccellere in questo approccio non solo sopravvivono ma risultano leader di mercato.

Il secondo ragionamento riguarda la difesa della reputazione tramite i meccanismi psicologici. La reputazione fragile rende le perdite etiche emotivamente più salienti per le persone e porta alla rapida erosione della *brand equity* generale, anche a causa dell'amplificazione mediatica. La conseguenza per le imprese è chiara: la gestione reputazionale deve essere attiva e multidimensionale, integrando la responsabilità sociale non come una tattica ma come fondamento dell'organizzazione stessa. Una comunicazione trasparente della *Corporate Social Responsibility* proattiva può servire per ridurre la vulnerabilità e l'entità delle perdite di fiducia da parte degli *stakeholder*.

Infine, partecipare alla co-creazione delle pratiche CSR, porta gli *stakeholder* a sentirsi in relazione diretta con il brand, rafforzandone la credibilità e le

connessioni *self-brand*. Il dialogo tra organizzazione e *stakeholder* non è più top-down ma relazionale, genera *advocacy* e la percezione di *ownership* condivisa. Questa relazione consumer-brand può però essere messa a rischio da incoerenze percepite, con conseguente *backlash* per l'organizzazione e attivismo nel senso opposto. Una percezione positiva e coerente delle attività di CSR co-create può avere un impatto positivo sulle intenzioni di acquisto, sempre moderate da valori personali.

In conclusione, è possibile dire che la *Corporate Social Responsibility* arricchisce l'insieme di attributi positivi di un'organizzazione, migliorando immagine e intenzioni. Tuttavia, la sua influenza rimane subordinata a fattori funzionali e moderata da diversi elementi psicologici. Le aziende ottengono reputazione e brand equity, ma la responsabilità sociale ha un limitato potere sulle decisioni di acquisto e su qualità e prezzo. Per rendere la *Corporate Social Responsibility* un parametro verificato e noto ai consumatori, è necessaria una modifica strutturale, a partire dalle istituzioni. In questo modo, i consumatori potrebbero fidarsi delle informazioni fornite dalle organizzazioni. Queste valutazioni sistemiche dell'operato aziendale potrebbero portare le organizzazioni stesse a percepire la CSR come sostenibile e incentivare l'adozione di pratiche attente all'ambiente e al sociale, soprattutto nel momento in cui queste pratiche iniziassero a tradursi in un ritorno economico diretto.

Bibliografia

Aronson, E. (1969). The theory of cognitive dissonance: A current perspective. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 4, pp. 1–34). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60075-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60075-1)[1]

Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(1), Article 11. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>

Batson, C. D., & Moran, T. (1999). Empathy-induced altruism in a Prisoner's Dilemma. *European Journal of Social Psychology*, 29(7), 909–924. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199911\)29:7<909:AID-EJSP965>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199911)29:7<909:AID-EJSP965>3.0.CO;2-7)

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>

Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>

Bentham, J. (1789). *An introduction to the principles of morals and legislation*. T. Payne and Son.

Berens, G., & Van Riel, C. B. (2004). Corporate associations in the academic literature: Three main streams of research in corporate communication. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 161–178.

Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer–company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76–88. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.76.18609>

Bonini, N., Del Missier, F., & Rumiati, R. (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*. Il Mulino.

Brehm, J. W. (1956). Postdecision changes in the desirability of alternatives. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52(3), 384–389. <https://doi.org/10.1037/h0041006>

Burke, J. J. (2022). Do boards take environmental, social, and governance issues seriously? Evidence from media coverage and CEO dismissals. *Journal of Business Ethics*, 176(4), 647–671. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04715-x>

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>

Cannon, W. B. (1927). The James–Lange theory of emotions: A critical examination and an alternative theory. *The American Journal of Psychology*, 39(1–4), 106–124. <https://doi.org/10.2307/1415404>

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)[1]

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

Chieffi, D. (2024). *Crisi reputazionali ai tempi dell'infosfera: Il modello di risposta: teoria, tecniche, strategie, strumenti e il ruolo dell'IA*. FrancoAngeli.

Coombs, W. T. (2021). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. SAGE.

European Commission. (n.d.). *Corporate sustainability reporting*. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

Dowling, G. R. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, image and performance*. Oxford University Press.

Eberle, D., Berens, G., & Li, T. (2013). The impact of interactive corporate social responsibility communication on corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 731–746. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1957-y>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. Capstone.

Elkington, J. (2018, June 25). 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Folkes, V. S., & Kamins, M. A. (1999). Effects of information about firms' ethical and unethical actions on consumers' attitudes. *Journal of Consumer Psychology*, 8(3), 243–259. <https://doi.org/10.1006/jcpa.1999.1521>
- Fombrun, C. J. (2018). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. <https://doi.org/10.5465/256324>
- Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., & Newburry, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak® system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(1), 3–24. <https://doi.org/10.1057/crr.2014.21>
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–373. <https://doi.org/10.1086/209515>
- Fournier, S., & Alvarez, C. (2013). Relating badly to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 23(2), 227–230. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2013.01.004>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Gálvez-Sánchez, F. J., Molina-Prados, A., & Cegarra-Navarro, J. G. (2024). Exploring the three-dimensional effect of corporate social responsibility on brand equity, corporate reputation, and willingness to pay: A study of the fashion industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79, Article 103832. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103832>
- González-Rodríguez, M. R., Díaz-Fuentes, D., Ruiz-Real, J. L., & Paraíso, F. (2019). The perception of socially and environmentally responsible firms: The role of human values and collectivism. *Journal of Cleaner Production*, 231, 1248–1257. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.042>
- Habermas, J. (2002). *Storia e critica dell'opinione pubblica*. Laterza.
- Harmon-Jones, E., & Mills, J. (2019). *Cognitive dissonance: Reexamining a pivotal theory in psychology* (2nd ed.). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000135-000>

Höllerer, M. A. (2012). Corporate social responsibility (CSR). In *Between creed, rhetoric, façade, and disregard: Dissemination and theorization of corporate social responsibility in Austria*. Peter Lang.

Hur, W., Kim, H., & Woo, J. (2013). How CSR leads to corporate brand equity: Mediating mechanisms of corporate brand credibility and reputation. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 75–86. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1910-0>

Husted, B. W., & De Jesus Salazar, J. (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75–91. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00583.x>

IBM Institute for Business Value. (2022, January 12). *2022 consumer study: Consumers want it all: Hybrid shopping, sustainability, and purpose-driven brands* (in association with National Retail Federation). <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/2022-consumer-study>

IBM. (2023, December 1). *Cos'è la triple bottom line?* <https://www.ibm.com/it-it/topics/triple-bottom-line>

IBM. (n.d.). *Che cosa sono i framework ESG?* <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/esg-frameworks>

Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental models: Towards a cognitive science of language, inference and consciousness*. Cambridge University Press.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1972). Subjective probability: A judgment of representativeness. *Cognitive Psychology*, 3(3), 430–454.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.

Khamisu, M. S., Paluri, R. A., Sonwaney, V. (2024). Stakeholders' perspectives on critical success factors for ESG implementation: Firm characteristics, earnings quality, and environmental performance. *Journal of Environmental Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.119813>

Lai, C.-S., Chiu, C.-J., Yang, C.-F., & Pai, D.-C. (2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 457–469. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0360-1>

Lu, H.-T., & Wang, Y.-C. (2016). The impact of media reputation on customers' behavioural intention—The contextual stepwise approach. *Filomat*, 30(15), 4243–4252. <https://doi.org/10.2298/FIL1615243L>

- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. P. (2009). Does it pay to be good... and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1866371>
- Martín de Castro, G., López, J. E., & Sáez, P. (2006). Business and social reputation: Exploring the concept and main dimensions of corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 63(1), 361–370. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3249-8>
- 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, 404–424. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193458>
- Minor, D. B., & Morgan, J. (2011). CSR as reputation insurance: Primum non nocere. *California Management Review*, 53(3), 40–59.
- Moriarty, J. (2021). Business ethics. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (Fall 2021 ed.). <https://plato.stanford.edu/archives/fall2021/entries/ethics-business/>
- Neshovski, R. (2026, January 29). *Home – United Nations Sustainable Development*. United Nations Sustainable Development. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>
- Nicoletti, R., & Rumiati, R. (2006). *I processi cognitivi*. Il Mulino.
- Norman, D. A. (2002). *The design of everyday things*. Basic Books.
- Norton, M. I., Rucker, D. D., & Lamberton, C. (Eds.). (2015). *The Cambridge handbook of consumer psychology*. Cambridge University Press.
- Palmonari, A., Cavazza, N., & Rubini, M. (2012). *Psicologia sociale*. Il Mulino.
- Pande, R. (2025). On the economic costs of ending DEI. *Science*, 388(6748), eadx9673. <https://doi.org/10.1126/science.adx9673>
- Passas, I. (2024). The evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0. *Encyclopedia*, 4(4), 1711–1720. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040112>
- Patagonia. (n.d.). *Activism*. <https://eu.patagonia.com/it/it/activism/>

- Patagonia. (2025). *Work in progress: Impact report* (Report 1).
<https://www.patagonia.com/media/pdf/patagonia-progress-report-2025.pdf>
- Pires, V., & Trez, G. (2018). Corporate reputation. *Revista de Gestão*, 25(1), 47–64. <https://doi.org/10.1108/rege-11-2017-005>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Price, V. (2004). *L'opinione pubblica*. Il Mulino.
- Quazi, A. M. (2003). Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations. *Management Decision*, 41(9), 822–831.
<https://doi.org/10.1108/00251740310488999>
- Ramasamy, S., Singh, K. S. D., Amran, A., & Nejati, M. (2020). Linking human values to consumer CSR perception: The moderating role of consumer skepticism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1958–1971. <https://doi.org/10.1002/csr.1939>
- Rosch, E. (1973). Natural categories. *Cognitive Psychology*, 4(3), 328–350.
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization. In E. Rosch & B. B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization*. Lawrence Erlbaum.
- Sánchez, J. L. F., & Sotorrió, L. L. (2007). The creation of value through corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 76(3), 335–346.
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9285-0>
- Schmitt, B. H. (2012). The consumer psychology of brands. *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 7–17. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.09.005>
- Sen, S. (2013). Consumers' perceptions of corporate social responsibility. In *Corporate social responsibility* (pp. 45–62). Routledge.
- Seok, J., Kim, Y., & Oh, Y. K. (2024). How ESG shapes firm value: The mediating role of customer satisfaction. *Technological Forecasting and Social Change*, 208(C). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123714>
- Sherif, M., & Sherif, C. W. (1969). *Social psychology*. Harper & Row.
- Sherman, S. J. (2002). Confirmation bias. In *Encyclopedia of cognitive science*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/047085>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.

Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. *Behavioral and Brain Sciences*, 23(5), 645–726. <https://doi.org/10.1017/S0140525X00003435>

The White House. (2025, January 21). *Ending radical and wasteful government DEI programs and preferencing*. <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/01/ending-radical-and-wasteful-government-dei-programs-and-preferencing/>

United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2025). *The sustainable development goals report 2025* (Rev. August 2025).

Wagner, T., Hennig-Thurau, T., & Rudolph, T. (2009). Does customer demotion jeopardize loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 69–86.

Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12, 357–387. <https://doi.org/10.1057/crr.2009.26>

Wason, P. C. (1960). On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12(3), 129–140. <https://doi.org/10.1080/17470216008416717>

Willige, A. (2025, September 12). Five years to go: Are we on track to meet the Sustainable Development Goals? *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/stories/2025/09/sdg-progress-report-2025/>

Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50–84.

Zhu, B. (2024). Does social trust affect firms' ESG performance? *International Review of Financial Analysis*, 93, Article S1057521924000851. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.102291>