

UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE



DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI
CORSO DI LAUREA IN LINGUE E COMUNICAZIONE
PER L'IMPRESA E IL TURISMO
ANNO ACCADEMICO 2022/2023

TESI DI LAUREA

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – COMUNICARE LA
SOSTENIBILITÀ SUL WEB 2.0: IL CASO DI STARBUCKS

DOCENTE Relatore: Prof.ssa Katia PREMAZZI

STUDENTE: Laura PRATESI
Matricola 20 E02 800

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Laura Pratesi'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke extending from the end of the name.

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1. La <i>Corporate Social Responsibility</i> e lo <i>Stakeholders' Engagement</i>	3
1.1. L'origine e l'evoluzione della CSR	3
1.1.1. Dagli anni '50 agli anni '70	3
1.1.2. Gli anni '80 e '90	5
1.1.3. Dagli anni 2000 al post-Covid19	7
1.2. La <i>Corporate Social Responsibility</i> : che cosa è oggi?	9
1.2.1. Definire la CSR: un concetto polivalente	9
1.2.2. <i>Triple Bottom Line</i> : Persone, Profitto e Pianeta	11
1.2.3. <i>Shareholder Theory</i> VS <i>Stakeholder Theory</i>	13
1.3. <i>Stakeholders' Engagement</i> (SE): uno strumento di trasparenza per la CSR	16
1.3.1. AA1000SES 2015 ed i tre principi dello SE	16
1.3.2. Le cinque fasi dello <i>Stakeholders' Engagement</i>	18
1.3.3. Le tre generazioni ed i benefici dello SE per la CSR	20
Capitolo 2. La strategia comunicativa della CSR sul Web 2.0	22
2.1. Il capitale ed il rischio reputazionale per le imprese CSR	22
2.1.1. Dalla reputazione aziendale alla <i>digital brand reputation</i>	22
2.1.2. Il rischio reputazionale <i>offline</i> ed <i>online</i> : CSR come leva di marketing	25
2.2. <i>Social Media</i> e <i>Website Communication</i> : la CSR nell'Era digitale	28
2.2.1. Il ruolo strategico della comunicazione nelle imprese sostenibili	29
2.2.2. <i>Social Media</i> e <i>CSR Storytelling</i> : dalla sostenibilità alla legittimità	32
2.2.3. <i>CSR Corporate Website</i> ed il <i>CSR Report</i> : trasparenza ed accessibilità	36
2.3. I diversi volti del <i>Washing</i> nella comunicazione CSR	38
2.3.1. Il rischio di <i>Greenwashing</i>	39
2.3.2. L'attivismo performativo ed il rischio di <i>Social washing</i>	42
Capitolo 3. Il caso <i>Starbucks</i>	45
3.1. <i>Starbucks</i> : tra successo e sostenibilità	45
3.1.1. La storia e l'identità del <i>brand</i>	45
3.1.2. CSR e <i>Starbucks</i> : <i>People, Planet, Coffee & Craft</i>	48
3.2. La comunicazione di <i>Starbucks</i> sul Web 2.0	51

3.2.1.	La strategia comunicativa di <i>Starbucks</i> sui <i>Social Media: Twitter e Instagram</i>	52
3.2.2.	<i>Upstanders</i> e <i>#whatsyourname: storytelling</i> di <i>Starbucks</i> su <i>YouTube</i> e <i>Facebook</i>	57
3.2.3.	La strategia comunicativa di <i>Starbucks</i> sul <i>Corporate Website</i>	62
3.3.	<i>Starbucks</i> sotto accusa: <i>social washing</i> e <i>rainbow washing</i>	65
3.3.1.	<i>Starbucks</i> VS <i>Pride Month</i> e diritti sindacali.....	65
	Conclusioni.....	71
	Bibliografia.....	73
	Sitografia.....	81
	Ringraziamenti	86

Introduzione

Il presente elaborato si propone l'obiettivo di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

Quali sono le strategie di comunicazione sul Web 2.0 adottate da imprese orientate alla *Corporate Social Responsibility* (CSR)? Quali sono i rischi ed esse associati?

L'analisi verrà condotta sia in una prospettiva teorica, operando una *review* dei contributi presenti nella letteratura di marketing, strategia ed economia (in particolare, aziendale), sia in una prospettiva pratica, considerando la multinazionale americana *Starbucks* come *case study*.

Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire tale tematica sono di duplice natura. L'interesse relativo alla sostenibilità, in particolare quella sociale, è stato sicuramente dettato dalla mia crescente preoccupazione riguardo al benessere, non solo delle generazioni presenti, ma anche di quelle future. In particolare, ho sempre manifestato una decisa inclinazione alla tutela e difesa di importanti valori e diritti, quali l'inclusività, la giustizia e l'uguaglianza. Inoltre, ho sempre trovato affascinante, ed allo stesso tempo allarmante, il potere comunicativo e di persuasione che un'azienda ed i suoi *stakeholders* possono esercitare su internet e sui canali di *networking*. Infatti, trovo una particolare affinità con questo ambito professionale e ciò mi sprona a voler continuare la mia formazione ed approfondire la mia esperienza in merito.

Per redigere e condurre questo studio, ho adottato una metodologia qualitativa, avvalendomi di fonti e dati esistenti. Trattandosi di un argomento polivalente ed al centro di numerose scuole di pensiero e critiche, la letteratura in merito da studiare e selezionare è molto ampia.

La tesi si articola in tre capitoli. Nel primo capitolo, viene fornita una disamina del tema, complesso, della *Corporate Social Responsibility*. Partendo dalla ricostruzione della sua evoluzione storica ed accademica dagli anni '50 ad oggi, si delinea, poi, l'identità attuale della CSR, risalendo alle due teorie fondanti: la *Triple Bottom Line* e la *Stakeholder Theory*. Viene, inoltre, proposto un breve approfondimento sullo *Stakeholders' Engagement*, strumento necessario per una gestione trasparente delle attività aziendali responsabili.

Il secondo capitolo propone un'attenta analisi delle strategie e dei rischi legati alla conservazione del capitale reputazionale della CSR, dopo l'avvento della digitalizzazione. Dal *Consumer Empowerment* allo scetticismo degli *stakeholders*: sfruttando gli strumenti del Web 2.0, la CSR affronta tali sfide per mezzo di strategie comunicative, come la *reflective communication* ed il *brand storytelling*. Inoltre, si evidenzia l'importanza dell'autenticità e della coerenza della comunicazione per la CSR che deve evitare pratiche disoneste, come il *greenwashing* ed il *social washing*.

Nella redazione dei primi due capitoli mi sono avvalsa di libri, articoli accademici ed archivi digitali.

Il terzo capitolo, invece, si basa su un'elaborazione più critica e personale, strutturata principalmente su fonti secondarie, trattandosi della ricostruzione di un caso studio attuale ed in continua evoluzione, *Starbucks*. In primo luogo, si presenta l'identità sostenibile della celebre multinazionale americana di caffetterie, giustificando la sua implicazione nella CSR. Successivamente, si analizza la gestione strategica della comunicazione 2.0 dell'azienda e facendo, soprattutto, riferimento alla divulgazione dei suoi valori di sostenibilità. Infine, per dimostrare i rischi insiti nella comunicazione 2.0 della responsabilità d'impresa, vengono discussi un caso di *rainbow washing* e *social washing* di cui *Starbucks* è stata recentemente accusata.

Capitolo 1. La Corporate Social Responsibility e lo Stakeholders' Engagement

1.1. L'origine e l'evoluzione della CSR

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o *Corporate Social Responsibility* (CSR) presenta una lunga storia evolutiva. Tale concetto affonda le sue radici nel XIX secolo, quando si inizia a comprendere il pericolo a lungo termine delle attività industriali irresponsabili.

Dall'economista americano, Howard R. Bowen, che fu il primo a teorizzare la CSR, agli accademici Michael E. Porter e Mark R. Kramer, che introducono il concetto di Creazione di Valore Condiviso: la CSR vanta una complessa e lunga letteratura, ricca di teorie e di critiche. Numerosi accademici ed economisti hanno studiato e teorizzato tale concetto, promulgando varie teorie e nozioni che la definissero, tra cui *Business Ethics*, *Corporate Citizenship*, *Stakeholder Theory* e *Triple Bottom Line*.

L'evoluzione della Responsabilità Sociale d'Impresa ha sempre seguito il flusso degli avvenimenti storici. I vari governi, come quello europeo e quello statunitense, hanno intrapreso iniziative di istituzionalizzazione, con il fine di ufficializzarla e legalizzarla nel panorama imprenditoriale: dal *Committee for Economic Development*, l'*United Nations Global Compact* ed i *Millenium Development Goals*. A seguito della sua lunga evoluzione, la CSR, pur essendo ancora un concetto polivalente, è ormai parte del *management* aziendale odierno e globale.

1.1.1. Dagli anni '50 agli anni '70

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), dall'inglese *Corporate Social Responsibility* (CSR), vanta una lunga e complessa evoluzione storica e concettuale, che evidenzia il suo carattere mutevole e polivalente. L'idea di Responsabilità Sociale affonda le sue radici nella prima metà del XIX secolo, con l'avvertirsi di una crescente consapevolezza delle negative conseguenze sociali ed ambientali di un'attività industriale imprudente.

È nella prima metà degli anni '50, periodo successivo al termine della Seconda Guerra Mondiale (1939 – 1945), che si accende la discussione sulla CSR¹. L'economista americano Howard R. Bowen viene definito dal professore universitario Archie B. Carroll come “il padre della *Corporate Responsibility*”², in quanto è il primo accademico che tenta di teorizzare il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa. Egli afferma che: “La RSI si riferisce all'obbligo degli imprenditori di perseguire determinate politiche, di prendere importanti decisioni o di seguire delle linee di azione che siano auspicabili, in termini di obiettivi e valori, per la nostra società”³. Seguendo una visione filantropica della gestione imprenditoriale, l'economista statunitense determina la necessità per i *businessmen* di rispettare obiettivi e valori sociali durante tutto il processo decisionale e manageriale⁴.

A seguito dell'opera di Bowen, durante gli anni '60, la questione della Responsabilità Sociale d'Impresa acquisisce una posizione di maggior rilievo agli occhi degli esperti. Ciò può essere anche giustificato dal periodo storico di grande tormento; infatti, durante questo decennio si annoverano vivaci proteste e movimenti sociali, finalizzati alla difesa dei diritti civili, di quelli dei lavoratori e della sostenibilità ambientale. Pertanto, un'ingente motivazione di questo attivismo politico radicale coinvolge le attività commerciali e le loro iniziative irresponsabili, verso le quali si infiamma un sentimento di rifiuto⁵. È in questo contesto sociale, economico e politico di grande fermento che il professore Keith Davis mette in rilievo la correlazione tra il potere imprenditoriale dei *business managers* e la loro influenza nel contesto sociale, in termini di valori economici ed umani. Infatti, nel suo libro intitolato “*Iron Law of Responsibility*” (1960), egli elabora la teoria secondo la quale il *decision-making-process* delle imprese debba delinearci tenendo conto anche delle esigenze etiche e sociali. L'obiettivo, infatti, è quello di ottenere un profitto economico a lungo termine, ma anche di assicurare beneficio alla comunità in cui l'istituzione opera⁶. Nel 1963, ad approfondire quest'ultima definizione è Joseph

¹ A. B. CARROLL, *A history of corporate social responsibility: concepts and practices*, in A. M. ANDREW CRANE, D. MATTEN, J. MOON, & D. SIEGEL (ed.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford University Press, New York, 2008, pp. 19–46.

² A. B. CARROLL, *Corporate social responsibility*, in *Business & Society*, Vol. 38 No. 3, Sage Publications Inc, 1999, pp. 268–295.

³ H.R. BOWEN, *Social responsibilities of the businessman*, University of Iowa Press, 2013, p. 6.

⁴ M. A. L. AGUDELO, B. DAVÍDSDÓTTIR, L. JÓHANNSDÓTTIR, “A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility”, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol. 4 No. 1, (January) 2019, pp. 1-23.

⁵ *Ibidem*.

⁶ K. DAVIS, “Can business afford to ignore social responsibilities?”, *California Management Review*, Vol. 2 No. 3, 1960, pp. 70–76.

McGuire, il quale introduce le celebri nozioni di *business ethics* e *corporate citizenship*. L'autore asserisce che l'operato delle imprese non debba limitarsi esclusivamente al rispetto di obblighi legali ed economici, ma che debba tenere conto anche di altre sfere di interesse, come la politica, il benessere della comunità, l'educazione e la soddisfazione degli impiegati⁷. Tuttavia, negli anni '70, permane e si diffonde una crescente mancanza di fiducia nelle attività imprenditoriali. Ciò conduce il Governo Federale degli Stati Uniti ad istituire importanti organizzazioni, tra cui il celebre *Committee for Economic Development* (CED), come tentativo di istituzionalizzazione della Responsabilità Sociale d'Impresa⁸. A causa dei numerosi e vari contributi accademici in merito alla materia CSR, quest'ultima assume un significato confuso e polivalente. È nel 1979, che il professore statunitense Archie B. Carroll interviene in tale dibattito con l'intento di garantire la prima definizione univoca di *Corporate Social Responsibility*. Egli asserisce che la Responsabilità Sociale delle Imprese interessi le aspettative della società non solo economiche e legali, ma anche quelle etiche e discrezionali. L'autore si fa portavoce, quindi, dell'enunciazione delle quattro questioni (economica, legale, etica e discrezionale) verso cui l'impresa deve prestare attenzione, col fine di ottenere un'ottima *Corporate Social Performance*⁹.

1.1.2. Gli anni '80 e '90

Gli anni '80 e '90 si distinguono per il susseguirsi di una serie di eventi storici che sconvolgono il generale equilibrio sociale, politico ed ambientale, come il disastro nucleare di Chernobyl (1986), oppure la nascita di convenzioni e la stipulazione di protocolli climatici, tra cui quello di Kyoto (1997). Tali avvenimenti accendono numerose preoccupazioni in merito all'inquinamento ambientale, la discriminazione occupazionale, gli abusi ai consumatori, la sicurezza degli impiegati, la qualità della vita lavorativa e le pratiche scorrette delle

⁷ J. W. MCGUIRE, *Business and society*, New York: McGraw-Hill, 1963.

⁸ M. A. L. AGUDELO, B. DAVÍDSDÓTTIR, L. JÓHANNSDÓTTIR, "A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility", *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol. 4 No. 1, (January) 2019, pp. 1-23.

⁹ A. B. CARROLL, "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, 1979, pp. 497-505.

multinazionali. A causa di queste tensioni, l'evoluzione della Responsabilità Sociale d'Impresa avanza ulteriormente, vertendo, però, verso tematiche e concetti alternativi. Infatti, è durante questo ventennio che si assiste all'idealizzazione concreta del concetto di sostenibilità e di alcune teorie fondanti della CSR, tra cui la *Corporate Social Responsiveness*, la *Corporate Social Performance*, la *Public Policy* e la *Business Ethics*¹⁰. La *Stakeholder Theory*, inizialmente introdotta dall'economista R. Edward Freeman nel 1984, riceve una menzione particolare. Secondo tale teoria, le imprese dovrebbero prendere in considerazione non solo le esigenze degli azionisti, ovvero i cosiddetti *shareholders*, ma anche quelle di altre parti interessate senza il cui sostegno l'azienda cesserebbe di esistere. Questi individui vengono definiti come *stakeholders* o portatori di interesse, tra cui è possibile citare i fornitori, gli impiegati, la comunità in cui l'impresa opera, gli stessi *shareholders* ed il governo¹¹. Quindi, in questo periodo storico, l'aspetto operativo della CSR nella *corporate governance* assume progressivamente rilievo.

Un'essenziale testimonianza di tale fenomeno viene garantita da Thomas M. Jones: il primo accademico che classifica questo concetto come parte del *decision-making-process* aziendale¹². Nel 1994, John Elkington approfondisce tale orientamento, formulando la teoria della *Triple Bottom Line*, definita anche come la teoria delle 3P (*People, Planet and Profit*). Elkington, infatti, suggerisce un modello di comportamento aziendale secondo cui le imprese devono cercare il perfetto equilibrio tra un comportamento sostenibile a livello sociale ed ambientale ed il raggiungimento degli obiettivi economici¹³. Rifacendosi al nuovo concetto di *stakeholders*, Carroll, nel 1991, approfondisce e rivisita la sua precedente definizione di CSR enunciata nel 1979, sostenendo che:

Si suggerisce qui che quattro tipi di responsabilità sociale costituiscono la CSR totale: economica, legale, etica e filantropica. Inoltre, queste quattro categorie o componenti della CSR potrebbero essere rappresentate come una piramide. Certamente, tutti questi tipi di responsabilità sono sempre esistiti in una certa misura, ma è stato solo negli ultimi anni che le funzioni etiche e filantropiche hanno occupato un posto significativo.¹⁴

¹⁰ A. B. CARROLL, *A history of corporate social responsibility: concepts and practices*, in A. M. ANDREW CRANE, D. MATTEN, J. MOON, D. SIEGEL (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford University Press, New York, 2008, pp. 19–46.

¹¹ R. E. FREEMAN, *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press, 2015.

¹² T. M. JONES, "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, Vol. 22 No. 3, 1980, pp. 59–67.

¹³ J. ELKINGTON, "Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business", *Environmental Quality Management*, Vol. 8 No.1, 1998, pp. 37–51.

¹⁴ A. B. CARROLL, "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, Vol. 34, (July) 1991, pp. 39–48.

L'autore statunitense rappresenta la sua tesi attraverso una piramide quadripartita. La critica di Carroll, infatti, sostiene che alla base del processo decisionale delle imprese si ponga la responsabilità economica e che quest'ultima risponda anche alle aspettative ed ai requisiti sociali. Le responsabilità legali, invece, costituiscono il secondo gradino della piramide. Esse riguardano le regole che l'azienda deve rispettare, con il fine di adempiere ai suoi doveri, soddisfacendo così anche le aspettative della comunità di riferimento. Le ultime due componenti sono quella etica e quella filantropica (definita discrezionale nel 1979). Il professore statunitense sostiene che l'impresa sia in dovere di seguire le norme etiche, operando secondo criteri di giustizia, equità e imparzialità, curandosi, quindi, delle aspettative degli individui su cui essa esercita un'influenza. Infine, vi è la responsabilità filantropica, che costituisce il vertice della piramide, nonché la necessità per l'impresa di agire come un buon *corporate citizen*. Ciò sottintende che il *management* dovrebbe investire anche in iniziative filantropiche, mostrandosi interessato al benessere della società e spingendosi oltre alle obbligazioni economiche e legali¹⁵. Dunque, è fondamentale sottolineare che la piramide della CSR di Carroll debba essere interpretata ed analizzata in senso unitario, considerando le quattro responsabilità come l'insieme delle unità costituenti un unico *decision-making-process*.

1.1.3. Dagli anni 2000 al post-Covid19

A partire dagli anni 2000, alcune organizzazioni sovranazionali, come l'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), tentano di istituzionalizzare globalmente la CSR, emanando programmi e fondando organizzazioni di rilievo, tra cui l'*United Nations Global Compact* (UNGC) ed i *Millennium Development Goals* (MDGs). A sostegno di ciò, vengono pubblicate dichiarazioni e certificazioni internazionali, come l'ISO 26000 (2010) che, approvato da 80 nazioni, imposta le prime linee guida per le imprese europee nello sviluppo di un'economia sostenibile ed inclusiva. Anche per merito di queste iniziative istituzionali, il dibattito accademico attorno alla CSR si dirige verso la sua implementazione e la sua concezione strategica. Infatti, la letteratura conia il termine *Strategic Corporate Social Responsibility* (SCSR), il quale, nel 2005, viene

¹⁵ *Ibidem*

definito da un *framework* preliminare, elaborato dai due autori William B. Werther e David Chandler. Qui, la Responsabilità Sociale d'Impresa viene designata come uno *step* necessario del *management* aziendale, mostrandosi come una vera e propria strategia manageriale per ottenere un vantaggio competitivo e sostenibile nel mercato di competenza¹⁶. Tuttavia, è solo per mezzo della creazione di valore condiviso, piuttosto che della massimizzazione del profitto, che la SCSR risulta effettivamente legittima¹⁷. Nel 2006, da questa enunciazione, i due accademici Michael E. Porter e Mark R. Kramer introducono il concetto di Creazione di Valore Condiviso, in inglese *Creating Shared Value* (CSV). Così, la strategia CSR inizia ad essere percepita come un mezzo di conquista dei benefici sociali e dell'accrescimento della competitività dell'azienda. Infatti, secondo i due autori, l'impresa dovrebbe misurare e decidere la propria *business strategy* solo dopo aver misurato ed analizzato l'impatto sociale della sua attività e l'influenza della società sulla propria produttività. Seguendo questo processo e, quindi, adottando un approccio olistico alla SCSR, è possibile creare valore condiviso, sia per gli *stakeholders* che per l'impresa¹⁸.

Nel frattempo, l'Europa non si pone limiti in termini di sensibilizzazione alla sostenibilità. Infatti, continuano ad essere promulgati importanti iniziative e programmi, come l'Accordo di Parigi ed i diciassette *Sustainable Development Goals* (SDGs). Questo scenario costituisce un motore per la promozione della CSR e per l'implementazione della SCSR, oltre ad una considerevole sensibilizzazione sociale della sostenibilità. Inoltre, il professore statunitense Archie B. Carroll conclude il dibattito sulla CSR, pubblicando un'opera riassuntiva, raggruppando le varie teorie complementari susseguite nel corso degli anni, le quali sono ormai parte del vocabolario imprenditoriale moderno¹⁹.

Tuttavia, tra il 2019 e il 2022, il mondo si paralizza a causa della pandemia globale SARS-CoV-2 (o COVID-19), proveniente dalla Cina. Le conseguenze di tale avvento sono disastrose: recessione economica, disordini sociali ed il sistema sanitario ridotto al lastrico. Ciò che inasprisce ulteriormente questo periodo di crisi è l'avvento della guerra nell'Europa orientale,

¹⁶ D. CHANDLER, W. B. WERTHER, "Strategic corporate social responsibility as global brand insurance", *Business Horizons*, Vol. 48 No. 4, 2005, pp. 317–324.

¹⁷ D. CHANDLER, *Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation*, SAGE Publications, 2016.

¹⁸ M. R. KRAMER, M. E. PORTER, "Strategy & Society", *Harvard Business Review*, (December) 2006, pp. 1–16.

¹⁹ M. A. L. AGUDELO, B. DAVIDSDÓTTIR, L. JÓHANNSDÓTTIR, "A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility", *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol. 4 No. 1, (January) 2019, p. 14.

tra Ucraina e Russia, che, iniziata il 22 febbraio 2022, è attualmente ancora in corso. In questo scenario apocalittico, la società e l'imprenditoria trovano il loro focus nello sviluppo di un presente ed un futuro migliore, più sostenibile.

1.2. *La Corporate Social Responsibility: che cosa è oggi?*

Pur essendo la *Corporate Social Responsibility* un concetto polivalente, essa può essere definita come una politica aziendale che prevede l'integrazione di principi e valori sociali, ambientali ed etici nel *decision-making-process* dell'impresa.

Le aziende che implicano la CSR operano in modo responsabile, prestando attenzione alle conseguenze delle loro attività sulle Persone, sul Pianeta e sul Profitto. Quest'ultimi sono i tre pilastri della teoria della *Triple Bottom Line* (TBL), elaborata da John Elkington e considerata come fondamento della CSR.

Inoltre, alla base della Responsabilità Sociale d'Impresa, vi è anche la cosiddetta *Stakeholder Theory*, proposta da Edward Freeman, che presuppone il raggiungimento del successo aziendale garantendo il benessere dei portatori di interesse, i così noti *stakeholders*.

Quindi, la CSR è diventata ormai un fondamento essenziale della cultura imprenditoriale odierna e punta alla costituzione di una società migliore e più sostenibile.

1.2.1. *Definire la CSR: un concetto polivalente*

Nel 2001, la Commissione Europea fornisce una celebre definizione di CSR, affermando che questa sia: "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"²⁰. Attraverso tale

²⁰ COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001, p. 7.

enunciazione, la Commissione Europea intende promuovere la Responsabilità Sociale d'Impresa a livello nazionale, europeo e globale, con lo scopo di fornirne un nuovo quadro di riferimento²¹.

Tuttavia, consultando il paragrafo precedente, si evince che la CSR sia un concetto polivalente e mutevole, pertanto, definirla risulta notevolmente difficile. Inoltre, permane la difficoltà di garantirne un'*overview* complessiva, in quanto le impostazioni normative che la regolano variano da Stato a Stato²². A livello globale, ciò che invece accomuna i diversi contesti sociali odierni è la dinamicità con la quale la società si sviluppa. In merito alla cultura d'impresa, infatti, l'attenzione alla questione etica e responsabile cresce progressivamente²³. Ormai si parla di un autentico approccio culturale alla CSR, che può essere definito come un nuovo modo di fare *business*. L'obiettivo di numerose imprese moderne non è più quello di ottenere esclusivamente un profitto finanziario, piuttosto, gli imprenditori intraprendono un percorso decisionale mirato all'implementazione della trilogia del profitto²⁴. Attualmente, ciò comporta l'adozione sempre più frequente della strategia CSR²⁵. Questa iniziativa assume un carattere prettamente filantropico, contribuendo alla promozione del concetto di CSR, cercando mercati equi ed efficaci ed un approccio economico vantaggioso per tutte le parti coinvolte²⁶. Infatti, il giornalista del quotidiano Il Sole 24 Ore, Alessandro Beda, dichiara che:

Formazione dei giovani, sviluppo personale e professionale, benessere e sicurezza dei collaboratori, valorizzazione e inclusione delle diversità, generazione di una comunità coesa e integrata. Queste sono le sfide della sostenibilità sociale, che chiamano le imprese ad agire oggi per costruire solide prospettive di crescita e sviluppo.²⁷

Ovviamente, per le aziende questa scelta è guidata anche dalle prospettive di crescita finanziaria, senza le quali le attività commerciali cesserebbero di esistere. Infatti, sempre più

²¹ *Ibidem*

²² M. PAOLETTI, *CSR Communication: un'analisi empirica sulle imprese marchigiane* [Tesi di Laurea magistrale, Università Politecnica delle Marche], UNITesi Università Politecnica delle Marche, 2019. <https://tesi.univpm.it/handle/20.500.12075/6899>

²³ L. MARIANO, *Responsabilità etica d'impresa, Teoria e buone pratiche*, Liguori Editore, 2008, p. 40.

²⁴ V. BOSKOVIC, *Corporate Social Responsibility: valutazione dell'applicazione della Stakeholder Engagement all'interno dell'Ente Ospedaliero Cantonale* [Bachelor thesis, Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana], SUPSI Tesi, 2018. <https://tesi.supsi.ch/2573/>

²⁵ M. ESPOSITO, *Responsabilità sociale tra cultura organizzativa e strategia di crescita: il caso Patagonia* [Tesi di Laurea triennale, Luiss Guido Carli], LuissThesis, 2021. <https://tesi.luiss.it/30486/>

²⁶ M. PINNA, M. RUGGIERI, "Corporate Social Responsibility: an overview", *Economia Aziendale Online*, Vol. 2 No. 4/2011, Pavia, (January) 2012, pp. 273-364.

²⁷ A. BEDA, *Le imprese rilanciano la sostenibilità sociale*, 2022, online: [Le imprese rilanciano la sostenibilità sociale - Il Sole 24 ORE](#), ultima consultazione: 23 maggio 2023.

consumatori preferiscono effettuare scelte di acquisto etiche, investendo il proprio denaro in prodotti e servizi erogati da attività responsabili, affidabile e trasparenti. Dunque, attualmente, l'impresa ricopre il ruolo di istituzione sociale e, come tale, deve farsi carico anche dei bisogni della collettività, non solo di quella odierna, ma anche di quella futura²⁸.

1.2.2. Triple Bottom Line: Persone, Profitto e Pianeta

La *Corporate Social Responsibility* basa le sue fondamenta sulla teoria proposta dall'accademico John Elkington: la *Triple Bottom Line* (TBL). Quest'ultima costituisce un *framework* di valutazione dell'attività economica d'impresa e della relativa performance. L'analisi proposta non viene effettuata solo in termini di profitto, ma anche valutando gli impatti sociali ed ambientali esercitati dall'organizzazione. Per tale motivazione, la TBL consta di tre pilastri strettamente interconnessi, che, nel paragrafo 1.1, sono stati denominati come 3P: *People, Planet e Profit*²⁹. Queste tre componenti rappresentano rispettivamente il risultato sociale, quello ambientale e quello economico. Infatti, l'obiettivo di questa teoria è quello di permettere alla CSR di mostrarsi abile nel conseguimento di uno sviluppo integrato. Ciò significa che l'azienda deve tenere in considerazione numerose variabili eterogenee, dimostrando una capacità di gestione del *trade-off* tra l'acquisizione di un profitto economico e l'incremento della legittimazione a livello sociale. Il raggiungimento di tale equilibrio è essenziale per garantire una crescita sostenibile ed una reputazione positiva a lungo termine. Ciò necessita di un piano strategico e di un'attenta valutazione delle conseguenze del *decision-making-process* in termini di profitto, persone e pianeta³⁰.

In primo luogo, sebbene il profitto sia un aspetto cruciale, è fondamentale affermare che il guadagno non debba più costituire il fine ultimo delle imprese moderne. Infatti, la dimensione

²⁸ V. BOSKOVIC, *Corporate Social Responsibility: valutazione dell'applicazione della Stakeholder Engagement all'interno dell'Ente Ospedaliero Cantonale* [Bachelor thesis, Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana], SUPSI Tesi, 2018. <https://tesi.supsi.ch/2573/>

²⁹ J. ELKINGTON, "Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business", *Environmental Quality Management*, Vol. 8 No.1, 1998, pp. 37–51.

³⁰ M. PAOLETTI, *CSR Communication: un'analisi empirica sulle imprese marchigiane* [Tesi di Laurea magistrale, Università Politecnica delle Marche], UNITesi Università Politecnica delle Marche, 2019. <https://tesi.univpm.it/handle/20.500.12075/6899>

economica di un'organizzazione CSR deve svilupparsi prestando una particolare attenzione a tre aspetti: il cosiddetto *The Multiplier Effect*, le tasse e la limitazione di azioni incaute, che potrebbero compromettere la fiducia degli *stakeholders*. *The Multiplier Effect* o l'effetto moltiplicatore, considera i possibili impatti diretti o indiretti dell'attività economica di un'azienda sui suoi *stakeholders*, come le comunità locali, i dipendenti, le ONG, i clienti o i fornitori. Inoltre, le aziende costituiscono i maggiori contribuenti al benessere dell'area in cui operano. Per questo motivo, la TBL suggerisce di considerare le tasse anche come un contributo della CSR alla società, come il finanziamento dei servizi pubblici e delle infrastrutture comuni. Ciò rafforza la necessità per le imprese di attuare un comportamento fiscale etico e responsabile. Questa prospettiva evidenzia la dannosità che l'elusione fiscale delle organizzazioni potrebbe comportare nella comunità, compromettendo il benessere ed il progresso sociale dell'area in cui esse operano. Oltre a ciò, le attività che potrebbero indebolire la fiducia che salda tali legami dovrebbero essere evitate, poiché potrebbero compromettere la sostenibilità e l'economia a lungo termine dell'azienda stessa³¹.

Le persone sono, quindi, il cuore pulsante di un'impresa ed uno dei principali scopi della CSR deve essere quello di migliorare il loro tenore di vita. Per adempiere a questo dovere, molti dirigenti aziendali intraprendono piani strategici di destinazione dei profitti ad iniziative sociali, le quali si riferiscono alle successive tre responsabilità. Innanzitutto, uno dei cardini per la redditività di un'azienda orientata alla CSR è la capacità di soddisfare i bisogni dei consumatori, i quali si estendono dalla fase di preacquisto fino all'esperienza di supporto post-vendita. Infatti, i consumatori moderni sono sempre più interessati alle attività *out-of-business* ed alle politiche di responsabilità sociale dell'azienda presso cui intendono acquistare. Tuttavia, la responsabilità sociale dell'impresa deve applicarsi anche per i propri dipendenti, col fine di ottenere un maggior successo aziendale e sociale. Infatti, il benessere degli impiegati è un investimento a lungo termine per l'azienda, la quale deve garantire un ambiente di lavoro salubre e sicuro, in cui vengano promosse l'inclusione e l'uguaglianza. Inoltre, un'impresa orientata alla CSR dovrebbe anche assicurare ai propri impiegati iniziative di formazione e di crescita professionale, ma anche programmi di conciliazione tra lavoro e vita privata e supporti psicologici e fisici, se necessari. Infine, molte organizzazioni socialmente responsabili si

³¹ M.R. HASSAN, K.M. TARIQUE, M.B. UDDIN, "Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility", *Daffodil International University Journal of Business and Economics*, Vol. 3, No. 1, 2008, pp. 199-212.

impegnano in cause umanitarie, come, per esempio, reclutare persone socialmente escluse o garantire donazioni ad attività caritatevoli³².

In aggiunta a ciò, è essenziale agire tenendo conto del Pianeta come di un habitat da proteggere. Purtroppo, le azioni quotidiane delle imprese, come la deforestazione e lo sfruttamento eccessivo delle risorse energetiche non rinnovabili, hanno frequentemente un impatto significativo sull'ambiente³³. Di conseguenza, il concetto di *Triple Bottom Line* suggerisce alle aziende di abbandonare i tradizionali metodi di gestione imprenditoriale e adottare politiche *eco-friendly*. Quest'ultime offrono numerosi vantaggi per la sostenibilità aziendale, come un'economia circolare, una maggiore efficienza nell'uso delle risorse, un processo produttivo più salubre ed un dialogo più attivo con gli *stakeholders* dell'impresa³⁴. Si crea così una situazione *win-win*. L'azienda agisce responsabilmente nei confronti dell'ambiente, migliorando contemporaneamente la sua reputazione ed ottenendo un vantaggio competitivo significativo³⁵. Dunque, le 3P (*People, Planet, Profit*) si influenzano reciprocamente, agendo a sostegno l'una dell'altra. Quando vengono integrate in modo sinergico, esse contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo di sostenibilità³⁶.

1.2.3. Shareholder Theory VS Stakeholder Theory

Come spiegato in precedenza, la CSR è oggetto di diverse interpretazioni e teorie, le quali si originano da opinioni divergenti rispetto al ruolo dell'impresa nel contesto sociale. Queste prospettive interessano frequentemente il dibattito tra gli *stakeholders* e gli *shareholders*, ovvero gli azionisti. Da ciò deriva l'opposizione di due punti di vista in merito alla posizione

³² P. KSIĘŻAKA, B. FISCHBACH, "Triple Bottom Line: The Pillars of CSR", *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, Vo. 4 No. 3, 2017, pp. 1-16.

³³ A. GUPTA, "Triple Bottom Line (TBL a" 3BL)", *SAMVAD International Journal of Management*, Vol. 2, 2011, pp. 71-77.

³⁴ P. KSIĘŻAKA, B. FISCHBACH, "Triple Bottom Line: The Pillars of CSR", *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, Vo. 4 No. 3, 2017, pp. 1-16.

³⁵ R. MULLERAT, *International Corporate Social Responsibility: The Role of Corporations in the Economic Order of the 21st Century*, Kluwer Law International, Alphen aan den Rijn, 2010.

³⁶ V. G. FRANCHINA, *Gli impatti delle attività di Corporate Social Responsibility nelle imprese contemporanee* [Tesi di Laurea triennale, Luiss Guido Carli], LuissThesis, 2016. <https://tesi.luiss.it/18867/>

occupata dal *business* nella società: la *Classical View* e la *Stakeholder View*, rispettivamente nominate come *Shareholder Theory* e *Stakeholder Theory*.

La prima presenta come massimo esponente l'economista Milton Friedman, che, nel 1998, sostiene che gli *shareholders* siano i proprietari dell'impresa e che i dirigenti non detengano alcun diritto di agire liberamente. In particolare, ad essi non è permesso utilizzare le risorse aziendali per intraprendere attività non direttamente correlate ai profitti. Pertanto, il ruolo dell'impresa è legato unicamente al conseguimento della massimizzazione dei ricavi, mentre il perseguimento degli obiettivi sociali potrebbe compromettere l'efficiente allocazione delle risorse. Infatti, si ritiene che altre organizzazioni, compreso il governo, si debbano assumere la responsabilità di gestione delle questioni sociali. Queste asserzioni sono le basi su cui si sviluppa la *Shareholder Theory*, le quali derivano dalla concezione neoclassica dell'economia, che include nozioni come il libero mercato, l'efficienza economica e la massimizzazione dei profitti³⁷. Nel dominio della Responsabilità Sociale d'Impresa, il critico David Henderson approfondisce la visione classica proposta da Friedman, focalizzandosi sulle interferenze esterne che limitano un'allocazione efficiente delle risorse aziendali. Infatti, secondo Henderson la CSR si pone come un ostacolo all'efficienza di mercato e costituisce il motore dell'ingiustizia sociale e della povertà³⁸.

Tuttavia, nel 1984, si assiste alla pubblicazione di un'opera da parte del filosofo e docente statunitense Edward Freeman, in cui egli contesta le affermazioni di Friedman e sviluppa la cosiddetta *Stakeholder Theory*³⁹. In contrasto con la visione classica, la Teoria degli *Stakeholder* sostiene che "l'obiettivo di qualsiasi azienda è o dovrebbe essere il fiorire della società e di tutti i suoi principali *stakeholders*"⁴⁰. Ciò significa che vi sono ulteriori e numerose figure di rilevanza, oltre agli azionisti, che detengono degli interessi nelle attività e nelle decisioni prese dall'azienda. Gli *stakeholders*, infatti, sono gruppi e soggetti che beneficiano o sono danneggiati da, e i cui diritti sono violati o rispettati da, azioni imprenditoriali⁴¹. Quindi,

³⁷ L. BRANCO, M. CASTELO, L. LIMA RODRIGUES, "Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility", *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 12, (January) 2007.

³⁸ D. HENDERSON, "The Role of Business in the World of Today", *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 17, 2005, pp. 30-32.

³⁹ R.E. FREEMAN, J. MCVEA, "A Stakeholder Approach to Strategic Management", *SSRN Electronic Journal*, (January) 2001.

⁴⁰ R. E. FREEMAN, P. H. WERHANE, "Business ethics: the state of the art", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1 No. 1, 1999, p. 8.

⁴¹ L. BRANCO, M. CASTELO, L. LIMA RODRIGUES, "Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility", *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 12, (January) 2007.

secondo lo *Stakeholder Approach*, il *management* deve includere non solo le esigenze e gli interessi degli azionisti nel suo *decision-making-process*, ma anche quelli degli altri portatori d'interesse, per ottenere un vantaggio competitivo a lungo termine⁴².

Inoltre, secondo la definizione più ampiamente accettata degli *stakeholders*, emerge una delle riflessioni più interessanti e discusse. Secondo l'autore Maz B.E. Clarkson, i portatori di interesse possono essere suddivisi in due categorie: primari e secondari. Gli *stakeholders* primari sono quelli necessari per la sopravvivenza a lungo termine dell'impresa, come gli azionisti, i dipendenti, i consumatori, i fornitori ed anche il governo e le comunità in cui l'azienda opera. Gli *stakeholders* secondari, d'altra parte, sono coloro che esercitano un'influenza o sono influenzati dall'impresa, ma non sono direttamente coinvolti in transazioni con essa e non sono essenziali per la sua sopravvivenza⁴³.

Uno dei problemi associati alla *Stakeholder Theory* riguarda l'identificazione dei portatori di interesse definiti come "muti" (come l'ambiente naturale) o "assenti" (come le future generazioni o possibili vittime)⁴⁴. Dunque, occorre decidere se sia corretto o meno considerare queste influenze immateriali come portatori di interesse, poiché abitualmente si tende a definire gli *stakeholders* come individui o gruppi di persone.

Molti critici sostengono che solo gli esseri umani possano essere considerati portatori di interesse⁴⁵. Tuttavia, è innegabile che l'ambiente naturale e le future generazioni influenzino le decisioni delle organizzazioni in termini di CSR. Nonostante ciò, questi agenti immateriali non possono partecipare direttamente ad un comitato di consultazione e non vengono, quindi, considerati *stakeholders*⁴⁶.

⁴² R. JONES, D.J. WOOD, "Stakeholder Mismatching: a Theoretical problem in Empirical research on Corporate Social Performance", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, 1995, pp. 315-363.

⁴³ M. B. E. CLARKSON, "A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 1, 1995, pp. 92-117.

⁴⁴ M. CAPRON, "Économie Éthique Privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation", *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, Paris, 2003.

⁴⁵ M. JACOBS, "The Environment as Stakeholder", *Business Strategy Review*, Vol. 6 No. 2, 1997, pp. 25-28.

⁴⁶ L. BRANCO, M. CASTELO, L. LIMA RODRIGUES, "Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility", *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 12, (January) 2007.

1.3. *Stakeholders' Engagement (SE): uno strumento di trasparenza per la CSR*

Per garantire una corretta ed esaustiva gestione aziendale delle responsabilità sociali, la CSR si avvale della nota pratica dello *Stakeholder Engagement (SE)*. Coinvolgere i portatori di interesse nelle varie attività e responsabilità aziendali aiuta l'impresa ad individuare le loro esigenze e preoccupazioni, così da poterle soddisfare, migliorando la propria reputazione.

Tale processo di coinvolgimento si basa su tre principi, noti come inclusività, materialità e rispondenza. In aggiunta, lo SE si articola in cinque fasi, le quali permettono la sua integrazione nella *governance* dell'organizzazione: dall'identificazione delle problematiche rilevanti fino alla rendicontazione del coinvolgimento.

Infine, suddividendosi in tre generazioni, l'ultima, nonché quella attuale, considera tale pratica come un elemento per un'eccellente operatività aziendale, grazie alla quale la CSR può garantire numerosi benefici per tutte le parti coinvolte.

1.3.1. *AA1000SES 2015 ed i tre principi dello SE*

Il motore di una gestione aziendale sostenibile è la cosiddetta *accountability*, ovvero la trasparenza. Infatti, l'azienda deve mostrarsi affidabile, istaurando dei rapporti leali con i propri portatori di interesse, coinvolgendoli nella gestione delle proprie attività ed implementando una comunicazione multidirezionale⁴⁷. Ciò permette al *business* di raggiungere obiettivi ambiziosi e di ottenere un solido vantaggio competitivo. Si fa, dunque, riferimento alla pratica dello *Stakeholder Engagement (SE)*, che viene così definito:

Stakeholder engagement is the process used by an organisation to engage relevant stakeholders for a clear purpose to achieve agreed outcomes. It is now also recognised as a fundamental accountability mechanism, since it obliges an organisation to involve stakeholders in identifying, understanding and responding to sustainability issues and

⁴⁷ L. O'RIORDAN, *Perspectives on corporate social responsibility (CSR): Corporate approaches to stakeholder engagement in the pharmaceutical industry in the UK and Germany* [PhD Thesis, Bradford University School of Management], University of Bradford eThesis, 2010. <https://bradscholars.brad.ac.uk/bitstream/handle/10454/5304/Phd%20O%27Riordan%20Intro%20Final%2008062011.pdf>

*concerns, and to report, explain and answer to stakeholders for decisions, actions and performance.*⁴⁸

Le aziende che praticano un coinvolgimento regolare e di alta qualità si rivolgono all'ente *AccountAbility*, il quale, fin dal 1995, garantisce soluzioni innovative per le sfide più cruciali legate alla responsabilità d'impresa. Nel 1999, *AccountAbility* pubblica l'*AA1000 Framework Standard*, ovvero un piano fondamentale che ha fornito la base per l'*AA1000 Stakeholder Engagement Standard* (SES). Quest'ultimo è stato oggetto di una revisione internazionale nel 2015, adottando un approccio *multi-stakeholder*. Tale documento si pone l'obiettivo di fornire al panorama internazionale CSR un quadro di riferimento per progettare, attuare e comunicare lo *Stakeholder Engagement*, il quale viene regolato da tre principi:

- *Inclusivity* (o inclusività), che si riferisce al coinvolgimento degli *stakeholders* nella definizione del processo decisionale aziendale. L'obiettivo che si pone tale principio è quello di arrivare ad una risposta strategica e condivisa alle sfide dello sviluppo sostenibile;
- *Materiality* (o rilevanza), che determina l'identificazione delle problematiche proprie dell'organizzazione e quelle specifiche dei suoi portatori di interesse;
- *Responsiveness* (o rispondenza), che riflette la necessità per la CSR di agire, decidere, performare e comunicare con trasparenza in risposta alle problematiche individuate⁴⁹.

Il rispetto che l'azienda ripone in questi tre fondamenti deve essere formalizzato con la stesura di un preciso comunicato politico, oppure, con la loro inclusione nelle informative relative alla missione, visione o valori dell'impresa.

L'*AA1000 2015* sostiene che, affinché lo SE garantisca esiti strategici ed operazionali, esso debba essere integrato nella *governance* e nella strategia organizzativa, ma anche nel *management* operativo.

In primo luogo, le imprese dovrebbero, quindi, definire ruoli, responsabilità e processi decisionali in modo trasparente e legittimo, così da permettere al *management* ed alle parti interessate di concentrarsi sulle problematiche di sostenibilità. Inoltre, le organizzazioni lungimiranti comprendono l'interdipendenza tra la gestione efficace degli *stakeholders* e le prestazioni organizzative. Per questo motivo, lo SE viene percepito come uno strumento

⁴⁸ ACCOUNTABILITY, *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*, 2015, p.7.

⁴⁹ M. B. FAROOQ, M. NADEEM, R. ZAMAN, "AccountAbility's AA1000AP standard: A framework for integrating sustainability into organisations", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. ahead-of-print, (January) 2021.

rilevante ed efficace, in quanto consente di definire formalmente la strategia organizzativa dell'ente. In questo modo, esso garantisce la cooperazione delle parti interessate ed un'ottima prestazione complessiva.

Per assicurare un completo coinvolgimento, la forza di questi rapporti leali e gli *insights* ottenuti dallo SE dovrebbero risultare utili allo sviluppo del *management* operativo. Infatti, un controllo ben gestito e coordinato degli *stakeholders*, sia primari che secondari, promette la creazione ed il rafforzamento di relazioni efficaci a lungo termine per i piani operativi⁵⁰.

1.3.2. Le cinque fasi dello Stakeholders' Engagement

Per definire lo *Stakeholder Engagement* e per comprenderne la rilevanza nelle organizzazioni CSR è di fondamentale importanza analizzare il suo processo di attuazione. Per questo motivo, il Manuale dello Stakeholder Engagement fornisce un'esauritiva suddivisione di tale processo in cinque fasi, che si articolano attorno ai tre principi proposti dall'ente *AccountAbility*.

Pensare strategicamente è il primo step dello SE, durante il quale il *management* dell'impresa ha il compito di identificare le priorità strategiche legate al processo di coinvolgimento. Con l'obiettivo di ottenere un vantaggio sostenibile a lungo termine, è necessario procedere con l'identificazione degli *stakeholders* e delle problematiche di maggior rilievo che l'azienda deve affrontare. Tali tematiche potrebbero assumere un'importanza diversa in base al gruppo di *stakeholders*, dunque, prioritizzare diviene doveroso. Tuttavia, l'azienda deve prestare attenzione ad eventuali rischi correlati allo SE, ma deve anche essere consapevole delle opportunità che potrebbero presentarsi a seguito del processo.

La seconda fase è denominata analizzare e pianificare. Questo *step* è cruciale, in quanto si identificano le problematiche e gli *stakeholders* di rilevanza, così da prioritizzare ulteriormente e sviluppare un piano di coinvolgimento dettagliato e personalizzato. In questa fase, il *business management* deve saper osservare ed ispirarsi ad altre organizzazioni, valutando i margini di movimento, ovvero le proprie potenzialità ed i propri limiti. Inoltre, per sviluppare una strategia competitiva è essenziale analizzare lo stato delle relazioni che l'organizzazione intrattiene con

⁵⁰ ACCOUNTABILITY, *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*, 2015.

i portatori di interesse e redigere un profilo del target di riferimento. Quest'ultima *task* è particolarmente utile, in quanto consente una più nitida individuazione delle esigenze, delle caratteristiche e delle preferenze di partecipazione delle parti interessate. Quindi, il piano strategico di SE deve focalizzarsi su obiettivi chiari e sicuri ed agire su più livelli in base allo schema di partecipazione.

In seguito, l'ente deve procedere con la terza fase, ovvero rafforzare le capacità di coinvolgimento, perfezionando *skills* e *tools* di *engagement*. Affinché l'azienda raggiunga tale obiettivo, essa deve visualizzare aree di miglioramento del sistema organizzativo, oltre ad eventuali ostacoli di partecipazione, i quali dovrebbero essere minimizzati o eliminati.

Successivamente, si ricorre al quarto step: disegnare il processo e realizzare il coinvolgimento. Qui prende forma l'effettiva pianificazione e consecutiva realizzazione dello *Stakeholder Engagement*, momento in cui convergono i principi di rilevanza, completezza e rispondenza. Quindi, si attivano gli approcci comuni al coinvolgimento degli *stakeholders*, i quali vengono accuratamente selezionati, anche in base al livello di partecipazione desiderato. Successivamente, l'ente deve redigere il disegno del processo, aiutandosi con una *checklist* delle tematiche di rilevanza da affrontare e, infine, deve concretizzare il piano di azione elaborato.

In conclusione, all'impresa non resta che trasformare nuove conoscenze, dati e consensi in azioni. Ciò avviene durante l'ultima fase, indicata dal Manuale dello Stakeholder Engagement con tre parole chiave: agire, rivedere e rendicontare. Durante questa fase conclusiva, l'ente deve valutare ed incrementare il suo grado di comprensione e di risposta alle problematiche affrontate. Inoltre, l'impresa deve assicurarsi che gli *stakeholders* siano consapevoli dei propri risultati di coinvolgimento e di sostenibilità. Per questo motivo, vige la necessità di rendicontare le operazioni di partecipazione, il corretto utilizzo delle risorse e l'adempimento dei risultati all'ambiente esterno, in particolare, ai portatori di interesse. Il *public reporting* viene ufficializzato per mezzo della stesura di un *report* di sostenibilità. Quest'ultimo istituzionalizza l'impegno dell'azienda nello SE e rafforza la sua reputazione, la quale è il risultato di una performance imprenditoriale autentica e di un'efficiente comunicazione⁵¹.

⁵¹ *Ibidem*.

1.3.3. Le tre generazioni ed i benefici dello SE per la CSR

Le attività imprenditoriali ricoprono un ruolo rilevante nella determinazione di dinamiche su scala globale, accrescendo così la loro importanza sociale. È per questa ragione che si assiste ad una crescente necessità degli *stakeholders* di essere coinvolti nel *decision-making process* delle organizzazioni⁵². A legittimazione di ciò, l'accademico Bowen, nel 2010, sostiene che lo SE sia, ormai, uno *step* necessario nel *management* delle CSR⁵³. Questa affermazione è il risultato di un lungo processo di sviluppo dello SE, il quale viene suddiviso in tre generazioni dall'*AccountAbility*.

La prima di questa tripartizione rappresenta i primi passi del coinvolgimento. Durante questa fase, le aziende iniziano a praticare lo SE per alleviare conflitti con i portatori di interesse o situazioni di urgenza esterne all'azienda.

Successivamente, analizzando gli evidenti vantaggi ottenuti, varie imprese iniziano ad attuare le attività di partecipazione come un meccanismo preventivo. La seconda generazione, dunque, intende lo SE come un sistema di identificazione dei rischi e di aumento dei profitti.

Infine, la terza generazione, ovvero quella attuale, sostiene che la partecipazione delle parti interessate determini il valore strategico e l'eccellenza operativa⁵⁴. Pertanto, oggi, le *leading companies* CSR comprendono che lo *Stakeholder Engagement* debba essere incluso nelle proprie attività di organizzazione aziendale, in quanto garantisce numerosi benefici. In primo luogo, l'allineamento con i propri *stakeholders* assicura un vantaggio strategico in un mercato sempre più dinamico e competitivo. Inoltre, tale pratica conduce verso uno sviluppo sociale più responsabile e verso l'implementazione del concetto di CSR orientato agli *stakeholders*⁵⁵. Per mezzo dello SE, dunque, si convertono le esigenze dei portatori di interesse in politiche e pratiche sostenibili⁵⁶. La partecipazione degli *stakeholders* aiuta, inoltre, le imprese responsabili ad approfondire e raffinare la conoscenza dell'ambiente in cui ognuna di

⁵² *Ibidem*.

⁵³ F. BOWEN, I. HERREMANS, A. NEWENHAM-KAHINDI, "When suits meet roots: the antecedents and consequences of community engagement strategy", *Journal of Business Ethics*, Vol. 95 No. 2, (August) 2010, pp. 297-318.

⁵⁴ ACCOUNTABILITY, *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*, 2015.

⁵⁵ ACCOUNTABILITY, STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES CANADA INC., UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME, *The Stakeholder Engagement Manual. Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement*, 2005.

⁵⁶ J. LAMBERG, G. SAVAGE, K. PAJUNEN, "Strategic stakeholder perspective to ESOP negotiations: The case of united airlines", *Management decision*, Vol. 41 No. 4, (May) 2003, pp. 383-393.

esse opera. Ciò è essenziale, in quanto spesso l'influenza degli *stakeholders* concede una comprensione più reattiva degli ultimi sviluppi del mercato e, di conseguenza, favorisce l'individuazione di nuove opportunità. Per raggiungere determinati obiettivi, questa sinergia deve tenere conto di tutte le risorse interne ed esterne all'organizzazione, come le persone, la tecnologia, la disponibilità economica e la conoscenza. La co-creazione di attività CSR, quindi, propone una situazione *win-win*. In prima istanza, le imprese detengono l'opportunità di imparare dai loro portatori di interesse, ma anche di istruirli, informarli ed influenzarli, affinché essi migliorino i propri comportamenti di acquisto e il loro impatto sulla società⁵⁷. In secondo luogo, gli *stakeholders*, sentendosi inclusi nel *decision-making process* dell'azienda, sviluppano un sentimento di fedeltà e lealtà nei confronti dell'organizzazione⁵⁸. A ciò consegue un maggior sostegno pubblico delle attività di CSR, le quali accrescono la loro legittimità⁵⁹. Dunque, lo *Stakeholder Engagement* è una fonte di miglioramento della gestione del rischio ed accrescimento della reputazione dell'organizzazione⁶⁰. Infatti, la reputazione di un'impresa è un'espressione olistica delle valutazioni relative alla sua affidabilità ed al suo valore⁶¹.

⁵⁷ ACCOUNTABILITY, STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES CANADA INC., UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME, *The Stakeholder Engagement Manual. Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement*, 2005.

⁵⁸ T. T. LUU, "CSR and customer value co-creation behavior: The moderation mechanisms of servant leadership and relationship marketing orientation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 155 No. 2, 2019, pp. 379–398.

⁵⁹ R. WATSON, H. N. WILSON, P. SMART, E. K. MACDONALD, "Harnessing difference: a capability-based framework for stakeholder engagement in environmental innovation", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 35 No. 2, 2018, pp. 254-279.

⁶⁰ ACCOUNTABILITY, STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES CANADA INC., UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME, *The Stakeholder Engagement Manual. Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement*, 2005.

⁶¹ M. GOTSI, A. M. WILSON, "Corporate Reputation: seeking a definition", *Corporate Communications*, Vol. 6 No. 1, 2001, pp. 24-30.

Capitolo 2. La strategia comunicativa della CSR sul Web 2.0

2.1. Il capitale ed il rischio reputazionale per le imprese CSR

La reputazione aziendale è un *asset* fondamentale e competitivo che si sviluppa sull'interazione che si instaura tra l'azienda ed i suoi *stakeholders*, i quali elaborano una propria opinione relativa all'impresa, in base alla coerenza tra i suoi comportamenti aziendali e le sue dichiarazioni.

Con l'avvento della rivoluzione digitale, il panorama imprenditoriale ha visto affacciarsi il concetto di *digital brand reputation*, la quale è ormai divenuta una componente determinante per la costituzione del capitale reputazionale delle aziende, soprattutto se sostenibili.

Il processo di formazione del capitale reputazionale di una CSR è lungo e complesso, ma può essere compromesso rapidamente. Il rischio reputazionale è causato, quindi, da una mancata coerenza tra ciò che l'azienda dichiara e come essa effettivamente opera, determinando una percezione negativa e fuorviante nella mente degli *stakeholders*. Non esistendo un metodo universale per poter far fronte a tale problematica, la CSR diviene una leva di marketing per ridurre questo pericolo, assecondando i bisogni di sostenibilità dei consumatori e suscitando, quindi, un'idea più genuina della propria reputazione.

Tuttavia, la gestione del *reputational risk* viene messa alla prova dalla digitalizzazione e dalla globalizzazione che generano pericolosi fenomeni, come il *consumer empowerment* ed il consecutivo passaparola, sia *offline* che *online*.

2.1.1. Dalla reputazione aziendale alla digital brand reputation

Nel Capitolo precedente si evince che costruire relazioni trasparenti e leali con i propri *stakeholders* e coinvolgerli nelle attività aziendali sia di essenziale importanza. Ciò risulta fondamentale, non solo per le aziende CSR, ma per tutto il panorama imprenditoriale. È proprio sulla base di queste interazioni e dei comportamenti aziendali che lo *stakeholder* sviluppa una

propria percezione singolare dell'impresa. L'insieme di tali "immagini mentali" costituisce la cosiddetta *brand reputation* o reputazione aziendale in italiano.

Fondandosi su elementi concreti, la costruzione della reputazione necessita di tempo e di *commitment*, ovvero, di impegno costante e coerente¹. Si tratta di un processo complesso, ma che, se efficiente, garantisce all'ente un vantaggio competitivo a lungo termine². Questo lungo processo rende la *brand reputation* un *asset* aziendale prezioso e raro, agendo come un meccanismo di isolamento per l'azienda rispetto ai suoi *competitors*³.

Grazie alla sua unicità, una buona reputazione si mostra come un vero e proprio capitale per l'azienda che la detiene, in quanto si pone come un mezzo per il raggiungimento di benefici e di risorse di natura intangibile e fiduciaria⁴. Nel caso in cui il capitale reputazionale di un'organizzazione risultasse carente o mancante, ciò causerebbe delle gravi difficoltà nel fronteggiare un'ipotetica crisi aziendale. Pertanto, la reputazione imprenditoriale ricopre il ruolo di "paracadute" nell'eventualità di un danno d'immagine subito dall'ente, contribuendo a proteggere la sua *brand image* o immagine aziendale in italiano⁵. Si sottintende, dunque, che la *brand image* e la reputazione non siano sinonimi, anche se spesso vengono confusi nell'ambito della comunicazione d'impresa. Al contrario della *brand reputation*, l'istituzione di un'immagine aziendale rappresenta una pura azione strategica di marketing, interamente gestita dal *management* aziendale e, quindi, architettata "a tavolino"⁶. La presa di distanza dal concetto di *brand image* avviene anche a seguito della rivoluzione digitale che il mondo ha affrontato e continua a fronteggiare negli ultimi decenni. Questo evento ha condotto l'imprenditoria e la sua comunicazione a doversi adattare al cosiddetto Web 2.0, così definito:

Il termine, apparso nel 2005, indica genericamente la seconda fase di sviluppo e diffusione di Internet, caratterizzata da un forte incremento dell'interazione tra sito e utente: maggiore partecipazione dei fruitori, che spesso diventano anche autori (*blog, chat, forum, wiki*); più

¹ P. GHEMAWAT, *Commitment: The Dynamic of Strategy*, Maxwell Macmillan International, 1991.

² S. QASIM, M. SIAM, M. SARKAWI, "The effect of CSR on brand loyalty: the moderating role of corporate reputation and mediates the brand image", *Asian Journal of Empirical Research*, Vol. 7, (October) 2017, pp. 251-259.

³ R. P. RUMELT, "Towards a strategic theory of the firm", *Competitive Strategic Management*, Prantice-Hall, New Jersey, 1984, pp. 556-570.

⁴⁴ G. ORSETTI, *Comunicazione nelle organizzazioni sostenibili e greenwashing* [Tesi di Laurea magistrale, Università Politecnica delle Marche], UNITesi Università Politecnica delle Marche, 2019. <https://tesi.univpm.it/handle/20.500.12075/6460>

⁵⁵ G. ORSETTI, *Comunicazione nelle organizzazioni sostenibili e greenwashing* [Tesi di Laurea magistrale, Università Politecnica delle Marche], UNITesi Università Politecnica delle Marche, 2019. <https://tesi.univpm.it/handle/20.500.12075/6460>

⁶ A. SIANO, "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, No. 89, 2012, pp. 3-23.

efficiente condivisione delle informazioni, che possono essere più facilmente recuperate e scambiate con strumenti *peer to peer* o con sistemi di diffusione di contenuti multimediali come *Youtube*; affermazione dei *social network*.⁷

Questo notevole momento storico di grande cambiamento ha apportato delle novità anche nel concetto di reputazione, introducendo la *digital brand reputation*, anche conosciuta come *e-reputation* oppure *web reputation*⁸. Questi termini fanno riferimento alla reputazione costruita sull'insieme delle percezioni proprie degli *stakeholders*, generate da qualsiasi elemento ed informazione trasmessi su internet, direttamente oppure indirettamente dall'azienda. Dunque, la *digital brand reputation* costituisce un importante sottoinsieme del capitale reputazionale aziendale. Oggigiorno, internet ed i *social media* costituiscono un necessario ed efficiente mezzo relazionale per le imprese e la loro *audience*. Di conseguenza, questi canali risultano estremamente utili anche per l'implementazione della *brand image* e della reputazione aziendale⁹. Tale rivoluzione digitale, ha permesso la piena realizzazione di una comunicazione multidirezionale e globale, la quale consente un'interazione concreta tra l'organizzazione ed i suoi clienti, sia esistenti che potenziali¹⁰. Pertanto, la *web reputation* presenta degli attributi che la differenziano dalla reputazione aziendale "*offline*". Infatti, essa può essere definita come:

- Persistente ed incancellabile, in quanto qualsiasi contenuto che venga pubblicato relativo all'identità di un'azienda permane sul web;
- Virale ed incontrollabile, poiché i messaggi possono essere divulgati con rapidità e raggiungere molti utenti. Tali contenuti *social* sono principalmente emessi da terzi, dunque, ciò rende complicata la gestione interna della reputazione;
- Multimediale, in quanto si assiste alla ormai dominante presenza dei canali *web streaming*¹¹.

Dunque, si evince che per un'impresa sia impossibile pianificare una *web reputation*.

⁷ "Web 2.0", *Treccani*, online: <https://www.treccani.it/enciclopedia/web-2-0/>, ultima consultazione: 19 agosto 2023.

⁸ G. DI FRAIA, *Social Media Marketing – Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli, Milano, 2011.

⁹ V. DUTOT, E. GALVEZ, D. VERSAILLES, "CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation", *Management Decision*, Vol. 54, (March) 2016, pp. 363-389.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ G. DI FRAIA, *Social Media Marketing – Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli, Milano, 2011.

2.1.2. Il rischio reputazionale offline ed online: CSR come leva di marketing

La formazione del capitale reputazionale è un processo duraturo ed impegnativo, ma il tempo necessario per distruggerlo è nettamente inferiore. Si tratta di un fattore manageriale frequentemente a rischio, che pone l'impresa in una posizione estremamente vulnerabile di fronte ad eventi che possono compromettere la sua onorabilità¹². È, quindi, essenziale asserire che il rischio reputazionale o *reputational risk* in inglese, sia un valore di natura intangibile e che derivi da una mancata corrispondenza tra promesse ed azioni aziendali, soprattutto se sono coinvolti dei valori etici e filantropici¹³.

Da questa situazione di incoerenza, si genera una percezione negativa dell'immagine aziendale da parte degli *stakeholders*. In tal caso, si creano delle notevoli differenze tra come un'organizzazione voglia e debba essere percepita e come questa venga effettivamente riconosciuta¹⁴. Questo rischio risulta strettamente correlato alle decisioni prese dal consiglio direttivo dell'azienda¹⁵. I *managers* sono al corrente dei pericoli reputazionali e delle loro conseguenze, ma non vi è un metodo univoco ed universale per poter affrontare tale problematica. Ciò è giustificabile anche dal contesto sociale, fuori dal controllo manageriale, estremamente dinamico, i cui valori e le cui preferenze variano continuamente¹⁶. A tal proposito, attualmente, la crescente importanza dei valori intangibili, come la reputazione o la proprietà intellettuale, hanno creato una nuova vulnerabilità per le imprese. In un mercato competitivo, questa debolezza potrebbe controllare la gestione aziendale al di là di quanto richiesto dalla legge. Ciò potrebbe verificarsi, in quanto le organizzazioni sono al corrente della possibilità che il proprio valore possa essere influenzato, positivamente o negativamente, dalle proprie azioni e decisioni¹⁷.

¹² W. INGO, *Reputational Risk*, in J. BOATRIGHT (ed.), *Finance Ethics: Critical Issues in Theory and Practice*, NJ: John Wiley & Sons Ltd., Hoboken, 2010, pp. 103-123.

¹³ M. BARNETT, C. G. FOMBRUN, N. GARDBERG, "Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk", *Business and Society Review*, Vol. 105 No. 1, (February) 2008.

¹⁴ MANAGEMENT SOULUTIONS, *Trust and reputation: proactive management of reputational risk*, 2021.

¹⁵ W. INGO, *Reputational Risk*, in J. BOATRIGHT (ed.), *Finance Ethics: Critical Issues in Theory and Practice*, NJ: John Wiley & Sons Ltd., Hoboken, 2010, pp. 103-123.

¹⁶ B. ECHEVERRY, D. AUGUSTO, "Reputational Risk and Corporate Social Responsibility: How to Make CSR Policies Attractive to Productive Corporations", *Via Inveniendi Et Iudicandi*, Vol. 10, (December) 2015.

¹⁷ D. MCBARNET, A. VOICULESCU, T. CAMPBELL, *The new corporate accountability: Corporate social responsibility and the law*, Cambridge: Cambridge University Press, 2007, pp. 9 -33.

Dunque, la CSR diviene un vantaggio competitivo, in quanto molte imprese decidono di attuare tale strategia, non solo per acquisire valori di sostenibilità, ma anche per usufruirne come leva di marketing, con il fine di ridurre il rischio reputazionale. Si tratta di un *trade-off*, in quanto, nella società contemporanea, i consumatori tendono a preferire servizi e prodotti erogati da organizzazioni sostenibili, così come gli *shareholders* preferiscono investire i propri soldi e la propria immagine in aziende con una buona reputazione¹⁸. Quindi, la *Corporate Social Responsibility* ed il *reputational risk* sono strettamente correlati. Pertanto, l'adozione di politiche sociali responsabili costituirebbe il modo per ridurre, o addirittura eliminare, i rischi reputazionali, in un contesto globale in cui l'informazione corre e diventa virale in pochi istanti. La CSR risulta strategicamente un vantaggio competitivo che può ridurre i costi di transazione, riducendo determinati pericoli¹⁹. Tuttavia, come precedentemente asserito, la coerenza tra ciò che il *brand* dichiara e come effettivamente opera è cruciale per ottenere la fiducia dei consumatori. Questa affermazione vale principalmente per le aziende che dichiarano la loro adesione alla strategia CSR, in quanto i valori che promuovono riguardano, anche e soprattutto, il benessere della società presente e futura. Dunque, gli *stakeholders*, in questo caso, detengono delle aspettative più alte ed esigenti. Pertanto, se la condotta reale dell'impresa non rispecchia gli ideali di sostenibilità promossi, la sua comunicazione verrebbe percepita come ipocrita o disonesta, causando irrimediabili danni alla sua reputazione²⁰. In aggiunta, nel contesto globalizzato e digitale odierno, le iniziative di CSR sono sottoposte ad una più attenta e reattiva valutazione da parte dell'*audience*, quindi, il rischio reputazionale aumenta notevolmente. Infatti, il Web 2.0 sta continuando a svilupparsi, permettendo una connessione sempre più semplice ed immediata tra i vari individui che navigano su internet²¹.

Pertanto, le piattaforme di *social media*, i forum *online* e le comunità virtuali sono ormai parte integrante della quotidianità attuale. Ciò costituisce un'ulteriore difficoltà per le aziende che mirano a conservare la propria reputazione, in quanto, nell'ultimo ventennio, è cambiato il modo in cui gli utenti navigano *online*. Causa di ciò è la progressiva implementazione delle reti di comunicazione digitali, le quali sono divenute un luogo virtuale di flusso di idee, facilitando

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ B. ECHEVERRY, D. AUGUSTO, "Reputational Risk and Corporate Social Responsibility: How to Make CSR Policies Attractive to Productive Corporations", *Via Inveniendi Et Iudicandi*, Vol. 10, (December) 2015.

²⁰ N. FIACCHINO, *Quando la responsabilità fa la differenza*, 2017, online: <https://blog.codencode.it/quando-la-responsabilita-fa-la-differenza/>, ultima consultazione: 20 agosto 2023.

²¹ P. R. BERTHON, L. F. PITT, R. T. WATSON, G. M. ZINKHAN, "The internet and the birth of real consumer power", *Business Horizons*, Vol. 45 No. 4, 2002, pp. 7-14.

la disseminazione e la condivisione di contenuto informativo²². A seguito di tale fenomeno, si assiste ad un passaggio di potere sempre più evidente: dall'azienda agli *stakeholders*, in particolare, al consumatore²³. Tale trasferimento di autorità viene definito con i termini inglesi *Consumer Empowerment* ed avviene indipendentemente dalla volontà dell'organizzazione. Infatti, nel Web 2.0 aumenta la frequenza di pubblicazione e di circolazione dei contenuti prodotti direttamente dagli utenti, noti come *User-Generated Content (UGC)*²⁴. È per questa motivazione che i consumatori non sono più destinatari passivi della comunicazione aziendale, ma sono protagonisti di una cooperazione e condivisione rapida e ampia di informazioni²⁵. Dunque, i consumatori possono spingersi oltre alla semplice reperibilità di informazioni relative alle aziende di interesse, poiché detengono “il potere della voce”, meglio conosciuto come passaparola. Essi si scambiano idee, opinioni, percezioni, recensioni e consigli su piattaforme di *sharing*, esercitando una grande influenza sulla *digital brand reputation* delle imprese a cui si rivolgono e, consecutivamente, anche su quella *offline*. Da sempre, scambiarsi informazioni e considerazioni sulle proprie esperienze di acquisto oppure sull'operato di un'azienda risulta un'azione naturale e ricorrente. Tuttavia, il passaparola può avvenire sia *offline* che *online*. Tale fenomeno, nella sua forma tradizionale, risulta un rischio reputazionale limitato per le imprese, in quanto il raggio di raggiungibilità di persone è ristretto. Al contrario, il passaparola *online* non si pone limiti e può diventare virale in tutto il mondo, fuori dal controllo dell'azienda²⁶. Per citare un esempio, questa minaccia incorre nel caso in cui si verificassero situazioni di promulgazione di *fake news*, oppure, anche di commenti negativi e diffamatori.

Le conseguenze legate al rischio reputazionale sono varie e disastrose, come la perdita di lealtà degli *stakeholders*, il calo dei profitti e la difficoltà di acquisizione dei talenti. Questo presuppone un impegno operativo reattivo da parte delle imprese, le quali devono vigilare lo scambio di opinioni dei consumatori, sia sui media tradizionali che su quelli digitali. Le aziende devono cercare di attivare meccanismi di interazione, come la strategia CSR o l'acquisizione di valori sostenibili, per poter, anche se minimamente, controllare i contenuti

²² M. PALAZZO, A. SIANO, A. VOLLERO, “Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: Research questions and hypotheses”, *Journal of Brand Management*, Vol. 19, 2011, pp. 57-71.

²³ C. K. PRAHALAD, V. RAMASWAMY, “Cocreation experiences: The next practice in value creation”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 No. 3, 2004, pp. 5-14.

²⁴ M. PALAZZO, A. SIANO, A. VOLLERO, “Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: Research questions and hypotheses”, *Journal of Brand Management*, Vol. 19, 2011, pp. 57-71.

²⁵ P. A. PAVLOU, D. W. STEWART, “From consumer response to active consumer: Measuring the effectiveness of interactive media”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30 No. 4, 2002, pp. 376-396.

²⁶ P. A. PAVLOU, D. W. STEWART, “From consumer response to active consumer: Measuring the effectiveness of interactive media”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30 No. 4, 2002, pp. 376-396.

informativi che vengono divulgati ed esercitare potere sulle menti dei consumatori, raccogliendo consensi²⁷.

2.2. *Social Media e Website Communication: la CSR nell’Era digitale*

Dovendo soddisfare le alte aspettative e le esigenze dei propri *stakeholders*, le aziende sostenibili si avvalgono di una funzionale strategia comunicativa, nota come *stakeholder-sustainability oriented*, che assicura una chiara espressione dei valori aziendali.

Dopo l’avvento del Web 2.0, la *corporate communication* è divenuta un fattore influenzante dell’identità d’impresa e, nelle aziende CSR, deve dimostrare visibilità, autenticità, coerenza e trasparenza per garantire un impatto reputazionale positivo. In particolare, è grazie alla strategia della *reflective communication* che la CSR soddisfa i propri *stakeholders* e definisce le basi di una cultura aziendale basata sulla sostenibilità.

I *social media* costituiscono un mezzo comunicativo importante e sempre più influente nelle decisioni di acquisto dei consumatori e nella reputazione delle imprese. Favorendo la condivisione, la co-creazione e l’informazione, queste piattaforme sono divenute un importante canale di promozione della sostenibilità. Le aziende CSR, infatti, ne usufruiscono per far fronte allo scetticismo degli *stakeholders*, che cercano di placare utilizzando il *brand storytelling*.

Un’efficace strategia comunicativa per una CSR è fondamentale, quindi, per coinvolgere gli *stakeholders*, sia interni che esterni, e per costruire un capitale reputazionale solido. Tuttavia, la strategia comunicativa della CSR sul Web 2.0 non si limita ai *social media*, ma interessa anche i *corporate websites*. Questi si presentano come vetrine per mostrare ed ufficializzare l’impegno sostenibile delle CSR. Pertanto, le aziende sostenibili usufruiscono dei siti web per divulgare i propri *report*, i quali ufficializzano le promesse etiche e filantropiche della CSR.

²⁷ M. PALAZZO, A. SIANO, A. VOLLERO, “Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: Research questions and hypotheses”, *Journal of Brand Management*, Vol. 19, 2011, pp. 57-71.

2.2.1. Il ruolo strategico della comunicazione nelle imprese sostenibili

Oggigiorno, la *corporate communication* costituisce un vero e proprio mezzo di costruzione e di difesa della *brand reputation*, la quale, come già specificato nel paragrafo precedente, ha assunto un ruolo sempre più centrale nella gestione d'impresa²⁸. Infatti, tale obiettivo, relativo alla comunicazione aziendale, riguarda, in particolar modo, le imprese sostenibili. Quest'ultime, infatti, finalizzano parte del proprio piano di comunicazione all'ottenimento di un perfetto allineamento dell'azienda con i valori e le necessità dei vari gruppi di *stakeholders*. Questo è reso chiaro anche dal modello della *Triple Bottom Line*, una delle teorie fondanti della strategia CSR, affrontata nel Capitolo 1²⁹.

Ciò che consegue all'elaborazione della reputazione d'impresa è il rischio di deterioramento al quale essa viene continuamente sottoposta. La limitazione di questo fenomeno è un altro scopo che viene perseguito dalle imprese sostenibili. Per questo motivo, la strategia CSR è stata definita come una leva di marketing, in quanto i valori che promuove garantiscono, generalmente, una maggiore possibilità di costruzione del capitale reputazionale³⁰. Tuttavia, al contempo, la sostenibilità aziendale non assicura una conservazione della reputazione. Infatti, le imprese CSR sono altamente soggette alle elevate aspettative degli *stakeholders*, poiché, dichiarando ideali filantropici ed etici, esse non possono sottrarsi dalle loro responsabilità, in tal caso, perderebbero la loro preziosa credibilità³¹. Per evitare di incorrere in questo pericolo, le aziende sostenibili affrontano la propria comunicazione seguendo una precisa strategia, definita come *stakeholder-sustainability oriented*³².

Dunque, l'azienda si occupa della promulgazione dei valori aziendali e della trasmissione dei risultati operativi, i quali dovrebbero manifestarsi coerenti con gli obiettivi etici perseguiti dall'impresa. Questo attuale orientamento comunicativo della CSR è giustificabile dall'avvento della digitalizzazione e dalla conseguente dinamicità sociale. Infatti, tradizionalmente, la

²⁸ J. CORNELISSEN, *Corporate communication. A guide to theory and practice*, Sage, London, 2009.

²⁹ A. SIANO, "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, No. 89, 2012, pp. 3-23.

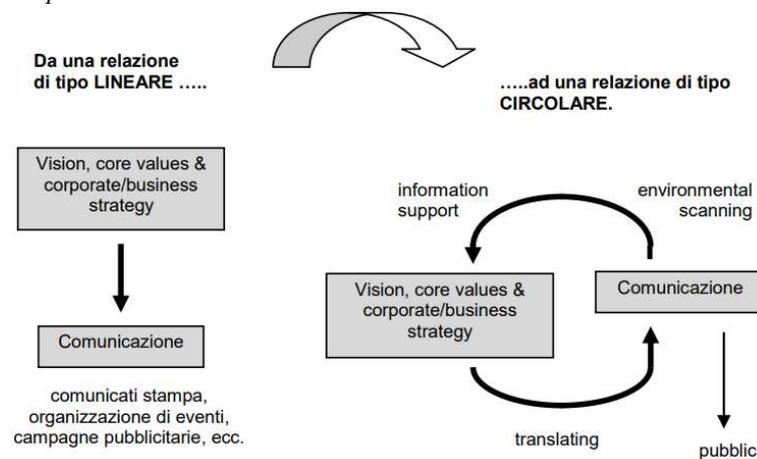
³⁰ D. MCBARNET, *Corporate social responsibility beyond law, through law, for law: The new corporate accountability*, in T. CAMPBELL, D. MCBARNET, A. VOICULESCU (ed.), *The new corporate accountability: Corporate social responsibility and the law*, Cambridge University Press, Cambridge, 2007, pp. 9 -33.

³¹ A. SIANO, "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, No. 89, 2012, pp. 3-23.

³² K. HALLAHAN, D. HOLTZHAUSEN, K. SRIRAMESH, B. VAN RULER, D. VERČIČ, "Defining Strategic Communication", *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 1 No. 1, (March) 2007, pp. 3-35.

relazione che intercorreva tra la comunicazione e la strategia veniva percepita come lineare. In questa prospettiva, la *corporate communication* veniva designata come un'attività tattica del *marketing mix*, colei che implementava le decisioni strategiche prese dai vertici manageriali. Al contrario, nel panorama imprenditoriale moderno, la funzione comunicativa e la *corporate strategy* sono da definirsi come interdipendenti, allineate e reciproche. Quindi, attualmente, la relazione che intercorre tra questi due fattori è di tipo circolare. In questa ottica, la comunicazione non è più conseguente alle decisioni del governo aziendale, ma contribuisce alla definizione dell'identità dell'organizzazione, determinando: *vision*, *core values* e *corporate strategy*³³, come mostra la figura 2.1:

Figura 2.1 – Il cambiamento relazionale tra *corporate strategy* e *corporate communication*³⁴.



Nella figura 2.1 si nota il processo di mutazione del rapporto tra la *corporate strategy* e la *corporate communication*, la cui relazione è cambiata da lineare a circolare. Tale cambiamento è il risultato dell'interdipendenza tra le due parti.

Questa autentica coalizione dominante tra la *corporate communication* e la *corporate strategy* si attiva per mezzo di una strategia che viene denominata come *reflective communication*. Questa iniziativa strategica si costituisce come un supporto informativo per i vertici aziendali, articolandosi in due passaggi fondamentali. La prima fase è il cosiddetto *environmental scanning*, ovvero, l'attività aziendale di ascolto organizzato degli *stakeholders*, col fine di comprendere le loro problematiche e le loro aspettative³⁵. A ciò consegue poi l'attività di

³³ A. SIANO, "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, No. 89, 2012, pp. 3-23.

³⁴ A. SIANO, "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, No. 89, 2012, p. 15.

³⁵ J. CORNELISSEN, *Corporate communication. A guide to theory and practice*, Sage, London, 2009.

traduzione, detta anche di *translating*, durante la quale le informazioni raccolte vengono processate e trasferite ai vertici manageriali. Di conseguenza, la *reflective communication* permette l'individuazione delle migliori modalità di comportamento aziendale, finalizzate alla soddisfazione delle necessità dei portatori di interesse, che risulta fondamentale per le aziende CSR³⁶. Inoltre, come già reso presente, un ulteriore vantaggio offerto da questa strategia è la possibilità di definire una *vision* ed una *corporate culture* più meticolose e coerenti, che mettano in luce la vena sostenibile dell'azienda.

Dunque, nelle organizzazioni CSR le attività legate alla gestione della *corporate communication* devono essere integrate ad una strategia efficiente, come quella appena illustrata. Infatti, la comunicazione aziendale non si limita più alla gestione operativa, ma interseca anche la sfera manageriale, determinando la coalizione tra comunicazione e strategia imprenditoriale³⁷.

In merito alle aziende sostenibili, il loro processo comunicativo deve seguire importanti principi per garantire un impatto reputazionale positivo: visibilità, distintività, autenticità, coerenza e trasparenza³⁸.

La visibilità dell'azienda dipende principalmente dall'esposizione mediatica e risulta proficua per il capitale reputazionale, se vi è un rapporto pregresso e leale con gli *stakeholders*. Inoltre, l'impresa spicca nel mercato in cui opera, focalizzandosi a lungo termine su uno o più *core themes* che le garantiscano l'acquisizione della distintività. In seguito, un attributo necessario per la CSR è l'autenticità. Quest'ultima è essenziale, in quanto permette un *engagement* emotivo con i propri *stakeholders*, guadagnandosi fiducia ed *advocacy* da parte di essi. Ciò avviene esclusivamente nel caso in cui i comportamenti aziendali rispettino le promesse. All'autenticità consegue la coerenza. Pertanto, la comunicazione pianificata della CSR deve variare in base a ciascun gruppo di portatori di interesse, ma risulta coerente se tutti gli *stakeholders* riescono a posizionare l'azienda correttamente nella sua porzione di mercato.

³⁶ B. STEYN, "From strategy to corporate communication strategy: a conceptualisation", *Journal of Communication Management*, Vol. 8, No. 2, 2003, pp. 168-183.

³⁷ A. SIANO, "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, No. 89, 2012, pp. 3-23.

³⁸ M. DE JONG, W. ELVING, A. VAN DEN BOSCH, "How corporate visual identity supports reputation", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 No. 2, (June) 2005, pp. 108-116.

Infine, la comunicazione delle aziende sostenibili deve essere trasparente, fornendo informazioni e messaggi veritieri riguardo alla sua identità (*mission, vision e values*)³⁹.

2.2.2. Social Media e CSR Storytelling: dalla sostenibilità alla legittimità

Dopo l'avvento del Web 2.0, le aziende hanno iniziato ad innovarsi, avvalendosi dei canali di comunicazione *online* ed usufruendone come importante mezzo di veicolazione di informazioni. Le strategie comunicative delle imprese contemporanee, infatti, sono passate da un'impostazione *one-to-many* ad una *many-to-many*. Ciò sottintende che i media tradizionali (come la televisione, la radio, il giornale ecc.) impongano una struttura gerarchica del processo comunicativo, causando una netta distinzione di ruoli tra il produttore ed il consumatore. Al contrario, i *new media* (come *blog online, social media, social network, siti web* ecc.) permettono la realizzazione di una comunicazione multidirezionale, circolare ed interattiva tra l'azienda ed i suoi *stakeholders*⁴⁰. Infatti, i mezzi digitali di comunicazione consentono di adottare un orientamento strategico centrato sul cliente e sulla personalizzazione delle informazioni. Questi si avvalgono, inoltre, del marketing virale ed esperienziale, che genera *Stakeholder Engagement* e *Consumer Empowerment*, attraverso l'interazione partecipativa⁴¹. In modo specifico, tali fenomeni si realizzano all'interno di una tipologia di piattaforme digitali emergenti, ovvero, i *social media* (SM). Questi ultimi possono essere definiti nel seguente modo:

Il termine *social media* è usato per riferirsi a piattaforme che si concentrano sulla creazione, la condivisione e lo scambio di informazioni e la comunicazione. Fanno uso di Internet e forniscono contenuti generati dagli utenti. La maggior parte dei siti di *social media* fanno uso

³⁹ G. ORSETTI, *Comunicazione nelle organizzazioni sostenibili e greenwashing* [Tesi di Laurea magistrale, Università Politecnica delle Marche], UNITesi Università Politecnica delle Marche, 2019. <https://tesi.univpm.it/handle/20.500.12075/6460>

⁴⁰ H. JENKINS, *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York University Press, New York, 2006.

⁴¹ C.-W. HO, "Consumer behavior on Facebook: does consumer participation bring positive consumer evaluation of the brand?", *EuroMed Journal of Business*, Vol. 9 No. 3, (August) 2014.

di una serie di tecnologie Web 2.0 che permettono agli utenti non solo di consumare ma anche di creare contenuti per altri utenti dei *social media*.⁴²

Nell'ultimo decennio, il numero degli utenti sulle piattaforme *social* è triplicato, aumentando con una media annuale del 12%, passando da 1,48 miliardi nel gennaio 2012 a 4,62 miliardi nel gennaio 2022. Attualmente, gli utenti *social* sono pari al 58,4% della popolazione globale⁴³. È necessario specificare che tra questi *users*, oltre 1 persona su 4 scopre nuovi *brand*, prodotti o servizi, interagendo con le inserzioni pubblicitarie durante la navigazione. Inoltre, 4 persone su 10 dichiarano di cercare attivamente i profili *social* delle aziende presso cui intendono acquistare e che ciò sia determinante nelle loro decisioni di consumo⁴⁴. In aggiunta, considerando la diversificazione delle piattaforme di *social media*, nel gennaio 2022, è stato condotto uno studio globale per visualizzare le preferenze degli utenti tra i 16 e i 64 anni.

I risultati di questa rilevazione mostrano che vi siano alcuni canali, i quali generalmente rientrano nei piani comunicativi aziendali, che emergono, in termini di fruizione e di qualità: *Instagram* (14.8%), *Facebook* (11.4%), *TikTok* (4.3%) e *Twitter* (3.3%)⁴⁵. Oltre a queste piattaforme appena menzionate, LinkedIn è un *social media* che è diventato fondamentale nei piani di comunicazione aziendali. Infatti, si tratta di un *tool* che viene utilizzato dalle organizzazioni come strumento di *social media marketing* B2B. Da non sottovalutare è anche la piattaforma di *video sharing* più famosa sul web: *YouTube*. Quest'ultima rappresenta un reale investimento per le aziende sostenibili, in quanto la capacità di comunicazione risulta sicuramente più diretta ed empatica tramite contenuti multimediali audiovisivi. *YouTube* non è l'unico *social media* che permette la condivisione di video, ma è quello più consultato e che rende possibile il caricamento di video più lunghi di tre minuti, al contrario, invece, di *TikTok*. Nel 2023, quindi, i *social media* sono ormai divenuti un importante *tool* per la promozione delle iniziative sostenibili. Gli ultimi studi dimostrano che un gran numero di CSR *corporate branding strategists* stia adottando forme comunicative digitali perseguendo tre scopi⁴⁶: informare, rispondere e coinvolgere gli *stakeholders*⁴⁷. Infatti, attraverso una comunicazione

⁴² *Social Media: cosa sono e a cosa servono?*, online: [Social Media: cosa sono e a cosa servono? \(culturedigitali.eu\)](https://culturedigitali.eu), ultima consultazione: 20 agosto 2023.

⁴³ M. STARRI, *DIGITAL 2022 – I DATI GLOBALI*, 2022, online: [DIGITAL 2022 - I DATI GLOBALI - We Are Social Italy](https://www.digital2022.it), ultima consultazione: 20 agosto 2023.

⁴⁴ *Ibidem*.

⁴⁵ *Ibidem*.

⁴⁶ V. DUTOT, E. GALVEZ, D. VERSAILLES, “CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation”, *Management Decision*, Vol. 54, (March) 2016, pp. 363-389.

⁴⁷ F. FARACHE, J. KOLLAT, “Achieving consumer trust on Twitter via CSR communication”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 34, (August) 2017.

autentica e strategica sui *social media*, le imprese sostenibili affrontano efficacemente due problemi che possono minare la loro reputazione. Queste sfide riguardano la mancanza di consapevolezza delle iniziative di CSR e lo scetticismo dei portatori di interesse⁴⁸. La comunicazione per mezzo dei *social media* è un *tool* che permette alle aziende socialmente responsabili di fronteggiare tali problematiche. L'obiettivo della comunicazione di CSR sul Web 2.0, è quello di attrarre una *community* al proprio *brand*, che condivida i valori di cui l'azienda è promotrice e che percepisca la trasparenza delle sue iniziative sostenibili.

Una strategia di comunicazione digitale altamente efficace per raggiungere questo obiettivo è il *brand storytelling*, così definito:

Oggi lo *storytelling* è una pratica di comunicazione digitale, che rientra nell'ambito del *content marketing*, particolarmente fortunata, messa in atto dai *brand* per coinvolgere le persone, creare un universo narrativo e valoriale attorno al servizio/prodotto offerto e fidelizzarle al marchio⁴⁹.

Raccontare la sostenibilità con autenticità e coerenza tende a suscitare coinvolgimento emotivo e cognitivo da parte dell'*audience*⁵⁰.

Inoltre, lo *storytelling* permette di instaurare un dialogo con gli *stakeholders*⁵¹, che in questo contesto non sono più ritenuti come delle entità istituzionali, ma come un pubblico a cui rivolgersi⁵². In aggiunta, questa pratica promuove l'identificazione della cultura organizzativa, contribuisce a creare una *vision* ed abbatte le barriere tra datori di lavoro e dipendenti⁵³. Dunque, generalmente, il CSR *storytelling* esercita degli effetti sugli *stakeholders*, sia interni che esterni⁵⁴.

In primo luogo, questa pratica esercita un impatto sulle percezioni degli impiegati, i quali rientrano nella categoria degli *stakeholders* interni all'azienda. Pertanto, la condivisione di valori e di informazioni tramite *storytelling* favorisce nei dipendenti un senso di prosperità

⁴⁸ C. B. BHATTACHARYA, S. DU, S. SEN, "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 No. 1, (January) 2010, pp. 8–19.

⁴⁹ *Storytelling: Cos'è, Significato e Come Farlo*, 2022, online: <https://lacontent.it/storytelling/>, ultima consultazione: 20 agosto 2023.

⁵⁰ R. GILL, "Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review", *Public Relations Review*, Vol. 41 No. 5, (March) 2015, pp. 662–674.

⁵¹ L. BIZZARRI, *Storytelling aziendale: scrivere contenuti rilevanti per i clienti*, 2020, online: [Storytelling aziendale: scrivere contenuti rilevanti per i clienti \(ofg.it\)](https://www.ofg.it/storytelling-aziendale-scrivere-contenuti-rilevanti-per-i-clienti/), ultima consultazione: 20 agosto 2023.

⁵² I. CASTELLO, M. MORSING, F. SCHULTZ, "Communicative dynamics and the polyphony of corporate social responsibility in the network society", *Journal of Business Ethics*, Vol. 118 No. 4, 2013, pp. 683–694.

⁵³ K. HALL, D. HARRISON, O. OBILO, "Building positive internal and external stakeholder perceptions through CSR storytelling", *Journal of Strategic Marketing*, (August) 2021, pp. 1-22.

⁵⁴ *Ibidem*.

psicologica, nota come *employee thriving*. Infatti, questa strategia comunicativa consente agli impiegati di interpretare le storie in base alle loro esperienze personali e di immergersi in esse⁵⁵. Ciò dovrebbe assicurare un incremento dell'impegno e dell'efficacia nello svolgimento delle attività lavorative.

Di conseguenza, è necessario considerare anche il cosiddetto effetto del *meaningful work*. Grazie ad un efficace *storytelling*, il lavoro assume un significato più impattante per gli impiegati, in quanto essi comprendono quale sia il vero significato del loro operato e le conseguenze che esso ha sugli altri *stakeholders*⁵⁶.

In secondo luogo, il CSR *storytelling* influenza gli esiti di soddisfazione degli *stakeholders* esterni, tra i quali è possibile menzionare i clienti, i fornitori e gli *shareholders*. L'attività di *storytelling* delle aziende sostenibili, infatti, favorisce la creazione di legami con clienti ed azionisti, proiettando un'immagine genuina del marchio. Ciò rafforzerebbe e migliorerebbe la così nota *brand attitude* degli *stakeholders* verso il marchio, così come aumenterebbe la fiducia dei portatori di interesse, detta *brand trust*⁵⁷.

Pertanto, le storie facilitano la persuasione del consumatore⁵⁸, ma quando le iniziative CSR non sono ben comunicate, l'azienda deve affrontare la mancanza di consapevolezza e lo scetticismo degli *stakeholders*⁵⁹. Quindi, per fronteggiare tali problematiche e perseguire tali scopi, l'azienda dovrebbe prediligere i *social media* come canale di veicolazione del proprio *storytelling*. Questi ultimi hanno aumentato la velocità, la viralità e l'autenticità del processo comunicativo, oltre alla possibilità per le imprese di raggiungere un'*audience* più ampia⁶⁰. Tuttavia, è molto importante che le imprese CSR analizzino e selezionino attentamente le piattaforme sociali in cui sviluppare il proprio Piano Editoriale Digitale (PED), poiché ciascuna piattaforma di *social media* offre vantaggi e svantaggi specifici. Ciò dipende dalle abitudini informative e dalle caratteristiche demografiche ed anagrafiche del *target* di destinazione, che

⁵⁵ S. DENNING, "Telling tales", *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. 5, 2004, pp. 122–129.

⁵⁶ K. HALL, D. HARRISON, O. OBILO, "Building positive internal and external stakeholder perceptions through CSR storytelling", *Journal of Strategic Marketing*, (August) 2021, pp. 1-22.

⁵⁷ *Ibidem*.

⁵⁸ S. DENNING, *The Springboard: How storytelling ignites action in knowledge-era organizations*, USA, 2001.

⁵⁹ K. HALL, D. HARRISON, O. OBILO, "Building positive internal and external stakeholder perceptions through CSR storytelling", *Journal of Strategic Marketing*, (August) 2021, pp. 1-22.

⁶⁰ I. CASTELLO, M. MORSING, F. SCHULTZ, "The construction of corporate social responsibility in network societies: A communication view", *Journal of Business Ethics*, Vol. 115 No. 4, (July) 2013, pp. 681–692.

le imprese devono individuare per rendere la propria comunicazione ancora più autentica e credibile⁶¹.

2.2.3. CSR Corporate Website ed il CSR Report: trasparenza ed accessibilità

La comunicazione delle CSR sul Web 2.0 non si limita esclusivamente alla fruizione dei *social media*, ma anche i *corporate website* sono ormai divenuti delle autentiche vetrine, accessibili globalmente. Questi domini virtuali fungono da spazi personalizzabili, in cui le aziende sostenibili possono mostrare la propria identità socialmente responsabile ai diversi gruppi di *stakeholders*.

Al contrario dei *social media* che vengono generalmente dedicati alla divulgazione di messaggi etici e filantropici, tendenzialmente, i siti web vengono utilizzati dalle aziende CSR come piattaforme di condivisione di informazioni commerciali ed ufficiali⁶². Gli *stakeholders*, infatti, hanno il diritto di accedere ad informazioni burocratiche che confermino l'adesione dell'azienda alla strategia CSR. Per questo motivo, i siti web delle aziende sostenibili devono essere ergonomici ed intuitivi per i visitatori, perciò si evidenzia la necessità di una meticolosa gerarchizzazione dei contenuti in base alla loro rilevanza nel *management* aziendale⁶³.

Due sezioni che generalmente è usuale trovare all'interno dei *corporate website* sono: il profilo aziendale e le informazioni per investitori e *shareholders*. Nella prima sezione vengono riportate le informazioni generali e fondanti dell'impresa, come la filosofia, il numero di fabbriche e negozi di proprietà, oppure, gli stati o le regioni in cui l'azienda opera. La seconda sezione, invece, mostra dati e figure che rendicontano i risultati finanziari ed economici dell'operato aziendale, ma viene resa disponibile alla consultazione anche la strategia e la struttura legale dell'ente⁶⁴.

⁶¹ *Il potere della comunicazione sostenibile sui social media: idee e strategie*, 2023, online: [Il potere della comunicazione sostenibile sui social media: idee e strategie \(zeroco2.eco\)](#), ultima consultazione: 20 agosto 2023.

⁶² P. CAPRIOTTI, A. MORENO, "Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 No. 3, (August) 2007, pp. 221–237.

⁶³ P. CAPRIOTTI, A. MORENO, "Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 No. 3, (August) 2007, pp. 221–237.

⁶⁴ M. A. CAMILLERI, *Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management. An introduction to Theory and Practice with Case Studies*, Springer International Publishing, 2017, pp. 41-59, 2017.

In particolare, è obbligatorio e doveroso per la CSR divulgare informazioni e documentazioni pertinenti al proprio impegno sociale, economico ed ambientale. Si prevede, inoltre, che le organizzazioni le comunichino in modo trasparente e che le rendano accessibili equamente per ciascun gruppo di portatori di interesse⁶⁵. In questa prospettiva, numerose aziende socialmente responsabili istituiscono delle sezioni apposite per spiegare le proprie iniziative CSR e si avvalgono di collegamenti ipertestuali, rendendo possibile il *download* di documenti ufficiali. Tra questi ultimi, il *CSR Report* si presenta come la rendicontazione ufficiale della sostenibilità delle aziende responsabili. Per redigere tale documento, sono necessarie delle linee guida, ormai numerose e varie, ma quella più accreditata a livello globale è la *Sustainability Reporting Guideline* della *Global Reporting Initiative (GRI)*⁶⁶. Secondo tale *framework*, il report di sostenibilità deve essere aggiornato annualmente e rispecchiare la prospettiva della *Triple Bottom Line*. Quindi, il documento dovrebbe riportare sia gli aspetti positivi che quelli negativi della performance di sostenibilità dell'organizzazione. Inoltre, la ESG (*environmental, social and governance*) *performance* viene rendicontata anche per mezzo dell'analisi di leggi, codici ed iniziative volontarie. Questa integrazione avviene col fine di dimostrare quanto l'organizzazione sia influenzata dalle aspettative globali legate allo sviluppo sostenibile⁶⁷. Infatti, le metriche chiave che vengono incluse in un *CSR Report* dipendono dalle priorità ESG dell'azienda e dal settore industriale, tra le più comuni figura la riduzione delle emissioni di carbonio, il consumo di energia, l'uso dell'acqua, la diversità e l'inclusione⁶⁸. Quindi, è essenziale che un rapporto annuale, completo ed ufficiale sulla CSR sia a disposizione nel *corporate website* per una libera consultazione da parte degli *stakeholders*. Questo documento aiuta l'impresa a controllare il passaparola, *online* ed *offline*, che si genera attorno alla sua immagine e che potrebbe compromettere la sua reputazione. Dunque, tale report, non solo dimostra la performance aziendale, ma si presta anche come un'opportunità per sviluppare credibilità e trasparenza agli occhi dei propri *stakeholders* ed evitare di incorrere nei cosiddetti fenomeni di *greenwashing* e *social washing*⁶⁹.

⁶⁵ S. M. LIVESEY, K. KEARINS, "Transparent and caring corporations? A study of sustainability reports by The Body Shop and Royal Dutch/Shell", *Organization & Environment*, Vol. 15 No. 3, (September) 2002, pp. 233–258.

⁶⁶ ACCOUNTABILITY, STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES CANADA INC., UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME, *The Stakeholder Engagement Manual. Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement*, 2005.

⁶⁷ S. DOĞAN, *Global Sustainability Reporting Guidelines in Corporate Reputation Management- Example of Global Reporting Initiative (GRI)*, 2020, pp. 41-66.

⁶⁸ *Corporate Social Responsibility Reports*, 2023, online: [Corporate Social Responsibility Reports - Zebra BI](#), ultima consultazione: 17 agosto 2023.

⁶⁹ *Ibidem*.

Ciononostante, frequentemente, non tutti gli *stakeholders* detengono le competenze necessarie per valutare l'operato dell'azienda in termini di CSR⁷⁰. Per questo motivo, il *CSR Report* viene affiancato da operazioni di rendicontazione supplementari, come le conversazioni individuali, i *briefing* telefonici, le lettere di ringraziamento, oppure, la comunicazione digitale, tra cui il *social media* ed il *web reporting*⁷¹. È, quindi, possibile asserire che molte organizzazioni stiano usufruendo dei siti web come piattaforme di condivisione della propria identità e dei propri comportamenti. Tuttavia, la rendicontazione e la comunicazione delle iniziative sostenibili risulta efficace solo se ben allineata ai valori effettivi dell'impresa e se coerente con le attività aziendali. In tal caso, l'azienda CSR assume rilievo nel mercato di competenza e le parti interessate acquisiscono fiducia e lealtà, sostenendo la sua missione e la sua offerta⁷².

2.3. *I diversi volti del Washing nella comunicazione CSR*

Comunicare la sostenibilità è un'attività estremamente delicata per le aziende CSR, in quanto richiede trasparenza e coerenza. Infatti, non si tratta solo di una strategia per ottenere il consenso degli *stakeholders*, ma è anche un modo per garantirne il coinvolgimento e l'impegno nella responsabilità sociale.

Per ottenere tali obiettivi, le imprese sostenibili devono affrontare lo scetticismo dei portatori di interesse e la loro mancanza di conoscenza delle iniziative di responsabilità aziendale. Tuttavia, per provare autenticità, è necessario dimostrare coerenza tra i messaggi promulgati attraverso i vari canali di comunicazione e le effettive operazioni aziendali. Questa situazione di equilibrio e chiarezza determina le varie percezioni degli *stakeholders*, quindi, la credibilità dell'impresa ed il suo capitale reputazionale.

⁷⁰ M. PAOLETTI, *CSR Communication: un'analisi empirica sulle imprese marchigiane* [Tesi di Laurea magistrale, Università Politecnica delle Marche], UNITesi Università Politecnica delle Marche, 2019. <https://tesi.univpm.it/handle/20.500.12075/6899>

⁷¹ ACCOUNTABILITY, STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES CANADA INC., UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME, *The Stakeholder Engagement Manual. Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement*, 2005.

⁷² M. A. CAMILLERI, *Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management. An introduction to Theory and Practice with Case Studies*, Springer International Publishing, 2017, pp. 41-59, 2017.

Tuttavia, frequentemente, le aziende CSR vengono accusate di *washing*, ovvero, di pratiche disoneste di comunicazione per ammalciare i portatori di interesse. Si tratta di una pratica che viene attivata con l'obiettivo di migliorare la propria *brand reputation*, cercando di nascondere aspetti negativi che minano le dichiarazioni di sostenibilità dell'azienda.

Per nascondere un impatto ecologico negativo, alcune imprese CSR praticano la tecnica del *greenwashing*. Si tratta di una dichiarazione di responsabilità ambientale non veritiera per mezzo di campagne promozionali e delle tecniche del *decoupling* e dell'*attention deflection*.

Vi è poi il così noto *socialwashing*, ovvero, il tentativo delle imprese di accrescere il proprio capitale reputazionale promuovendo false iniziative in merito a temi sociali ed etici. Questi fenomeni non sempre vengono causati dall'incoerenza, ma anche da una gestione non eccellente dell'interdipendenza tra il settore aziendale manageriale e quello comunicativo. Le conseguenze si presentano disastrose: dalla perdita di fiducia degli stakeholders a possibili azioni legali per la tutela dei consumatori.

2.3.1. Il rischio di Greenwashing

Nelle strategie di comunicazione delle aziende CSR è controproducente nascondere eventuali problemi o aspetti negativi legati alla sua operatività. Pertanto, se un'impresa assume la sostenibilità come fulcro della propria cultura aziendale, essa è tenuta a comunicare il proprio impegno in modo trasparente, oltre a definire la sua identità ed i suoi obiettivi sostenibili fin da subito. Tuttavia, non è sufficiente dichiarare la propria responsabilità sociale, ambientale ed economica, ma occorre creare uno spazio sicuro di dialogo con i propri portatori di interesse, sia interni che esterni.

Per rendere ciò possibile, l'impresa deve avvalersi non solo dei propri canali di comunicazione diretti, ma deve anche investire nell'*endorsement* di terze parti indipendenti, come le piattaforme di condivisione appartenenti al web 2.0. I *social media*, per esempio, come già chiarito in precedenza, annullano le distanze tra l'azienda e gli *stakeholders*, aumentando la veridicità delle informazioni veicolate, anche grazie ai fenomeni del *consumer empowerment* e dell'*user generated content*.

La comunicazione sulla sostenibilità non dovrebbe essere solo uno stratagemma per ottenere l'assenso degli *stakeholders*, ma un approccio che li motivi a continuare ad agire in modo

responsabile per le generazioni presenti e future. Quindi, la trasparenza della comunicazione e la verificabilità delle informazioni da fonti indirette permettono di alleviare i due rischi maggiormente diffusi e difficili da gestire per le aziende sostenibili. Si tratta, come già enunciato nel paragrafo precedente, dello scetticismo degli *stakeholders* e della loro mancata consapevolezza delle iniziative sostenibili aziendali⁷³. Ciò è dovuto ad una comunicazione non autentica, a causa dalle discrepanze che si manifestano tra le percezioni dei portatori di interesse e le dichiarazioni pubbliche dell'azienda.

Ovviamente, questa situazione di mancata credibilità mette a rischio la conservazione del capitale reputazionale dell'ente⁷⁴. In particolare, con riferimento alla comunicazione delle aziende socialmente responsabili, è possibile enunciare il cosiddetto rischio di *greenwashing*, principalmente legato alla questione ecologica ed ambientale. Questo fenomeno viene definito nel seguente modo:

Il termine “*greenwashing*” – nato dall'unione di “*green*”, aggettivo con cui si fa riferimento ormai per antonomasia alle questioni ecologiste, e “*washing*”, letteralmente “pulire”, ma più in riferimento in questo caso all'immagine del brand – è un chiaro riferimento del resto a “*withewashing*”, parola usata dagli anglofoni sia nel significato letterale di “dare la calce”, sia in quello traslato di “nascondere” o “coprire”. Un *brand* che fa *greenwashing* è, insomma, nella pratica un *brand* che usa in maniera maliziosa campagne e messaggi pubblicitari o in qualche caso persino iniziative di responsabilità sociale per coprire l'impatto ambientale – negativo o più consistente del previsto – delle proprie attività o dei propri prodotti.⁷⁵

Quindi, in certi casi, le aziende CSR attuano una strategia comunicativa detta “cosmetica” nei confronti della propria *brand identity*, mostrandosi sensibili, attivi ed impegnati nella difesa di cause ambientali, più di quanto effettivamente lo siano⁷⁶. Così facendo, queste organizzazioni tentano di nascondere le divergenze tra le promesse e l'effettivo svolgimento delle attività, cercano, inoltre, di deviare le attribuzioni di colpa ed oscurare la natura del problema di mancata autenticità⁷⁷.

⁷³ A. VOLLERO, “Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali”, *Sinergie Italian Journal of Management*, (gennaio) 2013, pp. 2-23.

⁷⁴ M. A. CAMILLERI, *Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management. An introduction to Theory and Practice with Case Studies*, Springer International Publishing, 2017, pp. 41-59, 2017.

⁷⁵ *Greenwashing: cos'è, definizione, esempi e perchè le aziende lo fanno?*, online: [Greenwashing: cos'è, definizione ed esempi - Inside Marketing](#), ultima consultazione: 25 agosto 2023.

⁷⁶ A. VOLLERO, “Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali”, *Sinergie Italian Journal of Management*, (gennaio) 2013, pp. 2-23.

⁷⁷ W.S. LAUFER, “Social Accountability and Corporate Greenwashing”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 43 No. 3, 2003, pp. 253-261.

Frequentemente, le imprese attuano pratiche di *greenwashing* con il fine di incrementare il capitale reputazionale e la legittimità aziendale per mezzo di due tecniche di comunicazione⁷⁸. Quest'ultime sono il *decoupling* o sdoppiamento in italiano, e l'*attention deflection*, noto anche come deviazione dell'attenzione. La tecnica del *decoupling* mira ad ingannare la percezione degli *stakeholders*, facendo credere che le loro richieste siano state soddisfatte, quando, effettivamente, non è avvenuto nessun cambiamento in ambito organizzativo. In aggiunta, per limitare l'esposizione delle insignificanti *performance*, le imprese potrebbero anche attivare una serie di iniziative e pratiche per mettere in luce i pochi e marginali aspetti positivi della propria attività sostenibile per mezzo della tecnica dell'*attention deflection*⁷⁹.

È essenziale chiarire che le pratiche accusate di *greenwashing* non sempre dipendono dalla disonestà dell'azienda. Infatti, in alcune occasioni, queste sono generate da una gestione della strategia comunicativa o manageriale mediocre⁸⁰. In tal caso, occorre attivare dei piani di revisione e di analisi della strategia aziendale *sustainability-oriented* in atto. In particolare, è necessario che il *management* delle campagne promozionali si distingua per *skills* operative di allineamento delle decisioni del governo con l'identità valoriale dell'impresa e degli *stakeholders*⁸¹.

È possibile, dunque, individuare le cause di *greenwashing* manageriali ed operative maggiormente frequenti nelle aziende CSR, tra cui si può annoverare la tendenza delle imprese a limitare i *touch points* con gli *stakeholders*. Infatti, è importante agire con un piano di ascolto organizzato dei portatori di interesse per comprenderne le esigenze e le problematiche. Tale mancanza potrebbe mettere a grave rischio il capitale reputazionale dell'impresa, in quanto non vi sarebbe corrispondenza tra le promesse divulgate dall'azienda e le percezioni dei portatori di interesse. In aggiunta, istituire obiettivi di sostenibilità a breve termine mostrerebbe le imprese non efficacemente responsabili e genuine, in quanto l'impegno dimostrato non risulterebbe sufficiente per raggiungere obiettivi reali. Inoltre, spesso, viene a mancare l'attività *reflective* della comunicazione aziendale. Ciò avviene quando non si sviluppa un'organizzazione tale da mettere in collegamento il *top management* dell'impresa con gli uffici di marketing e

⁷⁸ R. GREENWOOD, R. SUDDABY, "Rhetorical strategies of legitimacy", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50 No. 1, (March) 2005, pp. 35-67.

⁷⁹ A. VOLLERO, "Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali", *Sinergie Italian Journal of Management*, (gennaio) 2013, pp. 2-23.

⁸⁰ M. CRIVELLARO, F. SCALCO, G. VECCHIATO, *Sostenibilità e rischio greenwashing*, Libreriauniversitaria.it, Padova, 2012.

⁸¹ A. SIANO, A. VOLLERO, "Il processo di management della corporate communication: un framework", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, (gennaio) 2012, pp. 73-92.

comunicazione. Per di più, la strategia comunicativa deve essere motivata e legittima, mirata al raggiungimento degli scopi sostenibili e supportata da dati specifici di supporto⁸².

2.3.2. *L'attivismo performativo ed il rischio di Social washing*

Con l'avvento della digitalizzazione della società e della comunicazione, i canali di informazione del web 2.0 hanno alimentato l'aumento del senso di giustizia ambientale e sociale. Gli stessi utenti dei principali *social media* possono impegnarsi a difendere ed argomentare le cause sociali per le quali si battono, generando il così noto attivismo digitale. Infatti, gli *stakeholders*, soprattutto quelli appartenenti alla Generazione Z, sono sempre più invogliati ad avviare ed alimentare questa tipologia di attivismo, per mezzo di contenuti *social*, quali dirette, video, storie, foto e *challenge*.

Tuttavia, i *social media* presentano la grave problematica di rendere spesso performativo l'attivismo digitale. Con il termine attivismo performativo si intende: “un coinvolgimento attivo riguardo un movimento o un'ideologia, con la particolarità di farlo esclusivamente per i propri interessi personali”⁸³. La pratica dell'attivismo nasce originariamente come un'azione collettiva, ma, nel web 2.0, sta attuando una transizione verso l'individualità. Ciò è causato dalla mancata capacità di farsi promotori di ideologie che si distacchino dalla sfera personale. Nell'ambito commerciale, in certi casi, le aziende, che usufruiscono dei canali *social* come mezzo di comunicazione, trasformano la loro responsabilità ed il loro attivismo sociale in pratiche fuorvianti di *social washing*. Il principio di questa pratica è lo stesso del *greenwashing*. Si tratta, dunque, del tentativo delle aziende CSR di ottenere profitto compiacendo gli *stakeholders*, comunicando un'immagine fuorviante della propria identità d'impresa, ma in questo caso, su temi sociali ed etici⁸⁴. Le tematiche di maggior rilievo e più discusse sono quelle che, attualmente, attraggono l'opinione pubblica, come la diversità, l'inclusione, l'equità, la

⁸² A. VOLLERO, “Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali”, *Sinergie Italian Journal of Management*, (gennaio) 2013, pp. 2-23.

⁸³ G. SELMI, *Attivismo performativo e Social Washing*, 2023, online: [Attivismo Performativo e Social Washing \(greatpixel.it\)](https://www.greatpixel.it), ultima consultazione: 26 agosto 2023.

⁸⁴ *Social washing: che cos'è e perché la COVID-19 può accelerare il fenomeno*, 2020, online: [Social washing: che cos'è e perché la COVID-19 può accelerare il fenomeno - Etica Sgr](https://www.etica.sgr.it), ultima consultazione: 26 agosto 2023.

giustizia razziale, i diritti umani, oppure, la privacy dei dati. Nel 2023, inoltre, la consapevolezza relativa alle questioni sociali è aumentata notevolmente, a seguito di eventi che hanno segnato il corso dell'umanità, tra cui ricordiamo il movimento antirazzista *Black Lives Matter*, la questione del diritto all'aborto negli Stati Uniti e la pandemia di COVID-19⁸⁵. In questa Era digitale, è necessario sottolineare che il termine *social washing* non si riferisce soltanto all'immagine che il *brand* assume agli occhi della società, ma indica anche l'immagine *social* dell'azienda. Quest'ultima è relativa all'identità che l'impresa sostenibile assume sui *social media* per comunicare il proprio impegno sociale a fini commerciali⁸⁶.

In particolare, le organizzazioni CSR che praticano del *social washing* tendono a nascondere gli aspetti negativi, oppure, recensioni non ottime relative alla propria offerta ed al proprio operato, cancellandole o acquistando i domini delle piattaforme che le contengono. In aggiunta, tali aziende diffondono informazioni positive, ma false, riguardo alla propria identità, investendo nell'*endorsement* anche di *influencers* e celebrità, oppure, ingaggiando “finti” consumatori. Infine, le imprese spesso offrono degli incentivi, come sconti o prodotti gratuiti, in cambio di pubblicità sui *social media*. Questa pratica è considerata come una truffa ed una forma di inganno per gli *stakeholders*⁸⁷.

Il *social washing* può avere terribili conseguenze sia per i consumatori che per le imprese che lo attuano. Innanzitutto, come nel caso del *greenwashing* o di ogni comunicazione non trasparente, il rischio reputazionale aumenta notevolmente. Inoltre, è possibile che le aziende perdano la fiducia dei propri clienti e che esse subiscano delle ripercussioni legali e sanzioni regolamentari da parte di organismi di difesa dei consumatori⁸⁸. Gli *stakeholders*, ma soprattutto gli investitori, devono attuare un comportamento estremamente critico nel caso in cui vi fossero dei dubbi riguardo all'autenticità della responsabilità sociale di un'azienda. Ovviamente, nell'ambito ecologico, vi sono dei parametri precisi di misurazione delle *performance* ambientali, ma la quantificazione dell'impegno sociale è ancora in corso di sviluppo. Ciò è principalmente dovuto alle caratteristiche dei dati disponibili, i quali sono spesso protetti dalla privacy degli individui e di natura qualitativa. Tuttavia, gli *shareholders*

⁸⁵ E. WILLIAMS, *Quali sono i rischi del social washing?*, 2022, online: [Quali sono i rischi del social washing? | Morningstar](#), ultima consultazione: 26 agosto 2023.

⁸⁶ G. SELMI, *Attivismo performativo e Social Washing*, 2023, online: [Attivismo Performativo e Social Washing \(greatpixel.it\)](#), ultima consultazione: 26 agosto 2023.

⁸⁷ D. EMERICK, *What is Social Washing?*, online: [What is Social Washing? - ESG | The Report \(esgthereport.com\)](#), ultima consultazione: 26 agosto 2023.

⁸⁸ E. WILLIAMS, *Quali sono i rischi del social washing?*, 2022, online: [Quali sono i rischi del social washing? | Morningstar](#), ultima consultazione: 26 agosto 2023.

possono assicurarsi della sostenibilità sociale dell'impresa attuando dei meccanismi di controllo:

- La consultazione dei documenti divulgati dall'ente e delle informazioni indirette relative alla sua attività. Questa pratica deve essere effettuata ponendo i dati in analisi a paragone con delle linee guida riconosciute, come i Principi per gli Investimenti Responsabili (PRI);
- Una più ampia divulgazione delle informazioni relative ai rischi sociali. Ciò sottintende una maggiore trasparenza da parte della comunicazione aziendale, in merito alle pratiche socialmente responsabili attuate per i propri *stakeholders*;
- Con l'esercizio della pressione in merito all'aumento della divulgazione dei dati, gli *shareholders* potranno collegare il rischio sociale agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, garantendo una valutazione più completa;
- Gli investitori non dovrebbero mai cessare di monitorare l'attività e i progressi delle aziende in ambito sociale⁸⁹.

⁸⁹ *Ibidem.*

Capitolo 3. Il caso Starbucks

3.1. Starbucks: tra successo e sostenibilità

Nata a Seattle, nello Stato americano di Washington, nel 1971, *Starbucks* è una multinazionale di caffetterie che, nel 2023, opera in più di 80 Paesi nel mondo. Da essere una torrefazione di caffè, l'attuale CEO (*Chief Executive Officer*), Howard Schultz, ha reso questa impresa uno dei maggiori colossi dell'industria globale di caffè. Ispirandosi alla tradizione e all'arte dell'espresso italiano, *Starbucks* è noto per la varietà e la qualità dei prodotti offerti. Tuttavia, ciò che rende questa organizzazione unica tra i suoi *competitors* è la *customer experience*, mostrandosi come un “terzo posto”, un luogo in cui poter socializzare e sentirsi a casa.

Un'altra importante componente dell'identità di *Starbucks* è il suo impegno nella responsabilità sociale d'impresa. Infatti, essendo una CSR, questa azienda adotta strategie ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*) per rendere il Pianeta un luogo più accogliente in cui vivere. Infatti, la sua attività si sviluppa attorno a tre obiettivi: investire sui propri *partners* e *stakeholders*, costruire un futuro più sostenibile ed equo ed operare con *leadership* e *governance*.

3.1.1. La storia e l'identità del brand

Nel 1971, a Seattle, nello Stato americano di Washington, si assiste alla fondazione di *Starbucks*, uno dei colossi attuali dell'industria globale di caffè. Da un solo punto vendita nello storico *Pike Place Market*, questa multinazionale di caffetterie conta, a inizio anno 2023, 36171 negozi in tutto il mondo, distribuiti in più di 80 Paesi¹.

¹ “Starbucks”, *Wikipedia*, online: [Starbucks - Wikipedia](#), ultima consultazione: 29 agosto 2023.

L'idea della sua creazione deriva da una passione condivisa da tre amici e *businessmen* - Jerry Baldwin, Zev Siegl e Gordon Bowker - per il caffè, la bevanda più amata nel mondo. Inizialmente, *Starbucks* era decisamente diverso da come lo conosciamo oggi. Infatti, si trattava di una torrefazione, ovvero, un *retailer* di chicchi di caffè interi e tostati, che venivano macinati solo in occasione di omaggi a clienti desiderosi di degustare le varie tipologie di chicchi². Il momento di svolta avviene nel 1981, quando Howard Schultz, l'attuale Presidente e Amministratore Delegato di *Starbucks*, fa il suo ingresso per la prima volta in un punto vendita della catena³. In un primo momento, egli viene assunto con il ruolo di Responsabile Marketing e Vendite. Pertanto, grazie a lui ed alla sua abilità di comunicazione e promozione, l'impresa inizia ad attrarre un numero sempre più ingente di clienti e ad approvvigionare bar e ristoranti locali con il proprio caffè. Tuttavia, nel 1983, Howard Schultz effettua un viaggio di svago in Italia ed è in questo Paese che egli si appassiona perdutamente dell'arte italiana di produrre e servire caffè. Ciò che rende questo viaggio indimenticabile per l'imprenditore è la capacità dei baristi italiani di romanticizzare l'esperienza di un semplice caffè. Schultz si rende conto che gustarsi un espresso significa condividere un momento di relax e di comunità in compagnia di amici o parenti. In aggiunta, egli comprende che bere un caffè sia anche l'occasione per concedersi al mattino un attimo di piacere prima di calarsi nella frenesia della giornata⁴. Così Schultz, intenzionato a portare quest'arte in America, decise di abbandonare il suo impiego presso *Starbucks* ed avviare una propria attività di caffetterie all'italiana sotto il nome di "Il Giornale". Tuttavia, nel 1987, egli riesce ad acquistare l'impresa di *Starbucks* con l'aiuto di *shareholders* locali ed inizia a trasformarla in una catena di caffetterie che acquisisce progressivamente sempre più fama ed approvazione, anche oltre alla città di Seattle⁵. Howard Schultz è riuscito, dunque, a dare un nome di prestigio a *Starbucks*, che è diventata una famosa catena di caffetterie in tutto il mondo.

L'offerta di *Starbucks* si distingue per la qualità e la notevole varietà di caffè, con più di trenta tipologie. Oltre al caffè, *Starbucks* propone bevande fredde e calde, come il Frappuccino, ed un'ampia selezione di prodotti di pasticceria. In aggiunta, la multinazionale produce anche un

² *La storia di Starbucks*, online: [La Storia di Starbucks - Marketing Semplice](#), ultima consultazione: 29 agosto 2023.

³ *La storia di Starbucks. Chi siamo*, online: [Chi siamo | Starbucks® At Home \(starbucksathome.com\)](#), ultima consultazione: 29 agosto 2023.

⁴ *Ibidem*.

⁵ *La storia della nascita di Starbucks*, 2018, online: [La storia della nascita di Starbucks | Dave's American Food \(davesamericanfood.com\)](#), ultima consultazione: 29 agosto 2023.

merchandising di successo, dalle tazze alle macchine da caffè. Tuttavia, ciò che differenzia *Starbucks* dal resto dei *competitors* è l'esperienza che offre ad ogni cliente che varca la soglia di uno dei suoi punti vendita. Infatti, Schultz è riuscito nella sua missione di portare la tradizione delle caffetterie italiane in tutto il mondo. Attualmente, *Starbucks* si presenta come una certezza per coloro che vogliono gustarsi una tazza di caffè di qualità in un'atmosfera armoniosa. La capacità più invidiabile di questa impresa è quella di offrire una *customer experience* senza eguali. Le sue caffetterie richiamano i tipici bar delle *sitcom* americane, come il celebre *Central Perk* di *Friends*. Esse offrono un ambiente accogliente, che richiami il salotto di casa propria con la possibilità di usufruire del *wi-fi* per studiare o lavorare e di socializzare con gli altri clienti⁶. Inoltre, *Starbucks* collabora con Spotify, una piattaforma digitale svedese di *streaming* musicale, che consente ai membri di scegliere i brani da riprodurre nella caffetteria. Questo servizio supplementare rende l'*experience* ancora più unica⁷. Un'altra importante componente che distingue l'identità del *brand* di *Starbucks* è l'origine del suo nome ed il suo logo.

Figura 3.1 – L'evoluzione del logo di *Starbucks*⁸.



La figura 3.1 rappresenta l'evoluzione dal 1971 fino al 2011 del logo di Starbucks. Nel 2023 il logo rimane quello istituito nel 2011.

⁶ *Starbucks arriva in Italia: storia della caffetteria più famosa del mondo*, 2015, online: [Starbucks arriva in Italia: storia della caffetteria più famosa del mondo | MLA - Move Language Ahead \(mlaworld.com\)](#), ultima consultazione: 29 agosto 2023.

⁷ *Starbucks collabora con Spotify per offrire musica e caffè*, 2019, online: [Starbucks collabora con Spotify per offrire musica e caffè \(funzen.net\)](#), ultima consultazione: 29 agosto 2023.

⁸ *Starbucks Logo*, 2021, online: <https://loghi-famosi.com/starbucks-logo/>, ultima consultazione: 29 agosto 2023.

Il termine *Starbucks* deriva, infatti, dal nome del primo ufficiale quacchero del romanzo di *Moby Dick*, che richiama la tradizione marinara dei commercianti di caffè⁹. Inoltre, il famoso logo verde dell'azienda, che ritrae una sirena a due code, nonostante abbia subito numerose modifiche nel tempo (Figura 3.1), rimane il protagonista di una campagna pubblicitaria implicita, in quanto è possibile trovarlo in ogni iconico bicchiere della caffetteria¹⁰.

3.1.2. CSR e Starbucks: People, Planet, Coffee & Craft

“With every cup, with every conversation, with every community – we nurture the limitless possibilities of human connection¹¹”.

Queste parole descrivono la *mission* di *Starbucks* che, come CSR, mira a creare una *customer experience* unica per ogni cliente e ad essere un esempio per il conseguimento dei valori positivi ed autentici nel mondo¹². Infatti, l'impresa si impegna a perseguire obiettivi e strategie ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*), col fine di soddisfare gli *stakeholders*, aiutare il pianeta, creare una crescita responsabile per l'azienda ed operare in modo da supportare la resilienza dello stesso *business*.

Howard Schultz ha dichiarato che, attraverso trasparenza e responsabilità, la prima necessità di *Starbucks* è lavorare per un futuro sostenibile, giusto e resiliente per l'industria del caffè, per le comunità e per il pianeta Terra. Ciò intende raggiungerlo per mezzo di un profondo impegno nel sostegno dei diritti umani globali, nel recupero etico delle risorse e riponendo un focus particolare nel restituire al mondo quello che gli è stato tolto.

⁹ *La storia di Starbucks. Chi siamo*, online: [Chi siamo | Starbucks® At Home \(starbucksathome.com\)](https://www.starbucksathome.com), ultima consultazione: 29 agosto 2023.

¹⁰ *La storia della nascita di Starbucks*, 2018, online: [La storia della nascita di Starbucks | Dave's American Food \(davesamericanfood.com\)](https://www.davesamericanfood.com), ultima consultazione: 29 agosto 2023.

¹¹ H. PEIPER, *A new mission for Starbucks*, 2023, online: <https://stories.starbucks.com/stories/2023/a-new-mission-for-starbucks/>, ultima consultazione: 29 agosto 2023.

¹² D. PEREIRA, *Starbucks Mission and Vision Statement*, 2023, online: [Starbucks Mission and Vision Statement \(businessmodelanalyst.com\)](https://www.businessmodelanalyst.com), ultima consultazione: 31 agosto 2023.

Da questo *statement* derivano le tre priorità che guidano l'operato giornaliero di questa impresa: investire sui propri *partners* e *stakeholders*, costruire un futuro più sostenibile ed equo per l'industria del caffè, la società e il Pianeta ed operare con *leadership* e *governance*¹³.

In primo luogo, nell'ultimo *Global, Environmental and Social Impact Report* del 2022, *Starbucks* dichiara un dettagliato programma interamente dedicato ai propri *partners*, anche noti come dipendenti. L'azienda intraprende iniziative tali da poter permettere ai propri impiegati di migliorare le loro vite. Ai *partners* di *Starbucks* sono assicurati diversi vantaggi, come assistenza sanitaria, contributi pensionistici, sostegno per la salute mentale, agevolazioni per il trasporto, congedi parentali retribuiti e benefici per la fertilità. Pertanto, l'impresa fornisce numerosi programmi per garantire il corretto svolgimento di tali iniziative, tra cui, per esempio, lo *Starbucks Financial Resilience Toolkit*, ovvero, un piano di risparmio a breve e lungo termine, che include anche un *framework* per le pensioni. In aggiunta, il *team* di *Starbucks* si impegna a promuovere l'inclusione, la diversità e l'equità. L'obiettivo più prossimo è quello di raggiungere entro il 2025 una diversità etnica del 30%, oltre al 50% di donne, a tutti i livelli aziendali. Nel frattempo, negli Stati Uniti, l'azienda ha raggiunto la totale equità dello stipendio per i dipendenti che ricoprono la stessa posizione, senza discriminazione di genere e di nazionalità¹⁴.

Inoltre, *Starbucks* propone programmi di *mentoring* (*Starbucks Inclusion & Diversity Mentorship*) per educare i propri *partners* all'inclusione di gruppi sociali storicamente emarginati, come le persone con disabilità, le donne e la comunità LGBTQIA2+¹⁵. Tuttavia, *Starbucks* non investe esclusivamente nel benessere dei propri *partners*, ma anche nel loro *engagement* per ispirarli ad un cambiamento positivo, in particolare, istituendo *feedback surveys*, garantendo risorse di educazione al voto politico ed incentivando l'impegno nel volontariato.

Da sottolineare è anche l'*engagement* di *Starbucks* per migliorare il benessere delle comunità in cui opera, attraverso azioni e programmi che garantiscano inclusione ed opportunità. I *partners* di questa azienda lavorano ogni giorno secondo una cultura aziendale mirata alla coltivazione delle connessioni umane e la *Starbucks Foundation* ne è il massimo esempio. Tale

¹³ *Analisi di Mission, Vision e Valori di Starbucks*, 2020, online: [Mission, Vision e Core Values di Starbucks - Ispirare e nutrire l'umanità | Guinguette Marais Poitevin \(guinguette-maraispoitevin.com\)](#), ultima consultazione: 31 agosto 2023.

¹⁴ J. DUDOVSKIY, *Starbucks CSR: Corporate Social Responsibility*, 2022, online: [Starbucks CSR: Corporate Social Responsibility - Research-Methodology](#), ultima consultazione 01 settembre 2023.

¹⁵ STARBUCKS CORPORATION, *Global Environmental & Social Impact Report*, 2022.

fondazione, nata nel 1997, è un'organizzazione caritatevole finanziata dalla *Starbucks Corporation* e gestita secondo la legislazione americana. Nel 2022, tale istituzione è riuscita a garantire 15,5 milioni di dollari a 3000 organizzazioni non profit. Questo risultato è stato raggiunto operando attivamente con investimenti strategici nelle comunità di coltivazione del caffè, sovvenzioni a zone disastrose da catastrofi naturali, ausili per assicurare igiene ed accesso ad acqua pulita e sostegno ai rifugiati¹⁶.

Un altro modo in cui *Starbucks* continua a dimostrare la sua vena CSR è l'impegno che esercita nella protezione ambientale. Lavorando a fianco ai propri *stakeholders* e ad ONG (Organizzazioni Non Governative), lo scopo dell'impresa è quello di ridurre il proprio impatto climatico, idrico e di rifiuti entro il 2030. Innanzitutto, *Starbucks* dichiara di voler ridurre al 50% la propria emissione dei gas serra ed il proprio consumo d'acqua, oltre ad incentivare un'economia di tipo circolare abbassando almeno del 50% la percentuale di spreco di materiali. In aggiunta, *Starbucks* è un membro fondatore di *Transform to Net Zero* (TONZ), un'iniziativa che mira ad accelerare la transizione verso un'economia globale *Net Zero*, riducendo le emissioni di CO₂ al minimo, entro il 2050. Per pervenire a questi obiettivi entro i limiti temporali prefissati, *Starbucks* agisce attuando delle strategie radicate nella sua missione e nei suoi valori. L'azienda, infatti, predilige l'utilizzo di packaging riutilizzabili.

In aggiunta, *Starbucks* investe in innovazioni per lo smaltimento dei rifiuti ed in agricoltura rigenerativa, conservazione delle foreste e rifornimento idrico nella catena di approvvigionamento. L'azienda ricorre anche alle ultime innovazioni per rendere negozi, *operations*, produzione e consegna più sostenibili; oltre ad ampliare le opzioni *plant-based* nel menu¹⁷.

In aggiunta, grazie anche al sostegno di numerose ONG, *Starbucks* garantisce un commercio equo e solidale del caffè. Il caffè coltivato responsabilmente aiuta, non solo il Pianeta, ma anche gli stessi agricoltori. Anche se coltivare con sostenibilità significa investire una somma di denaro più ingente, conservare acqua ed energie nelle fattorie è un vantaggio da non sottovalutare¹⁸. Dal 2004, in collaborazione con *Conservation International*, *Coffee and Farmer Equity Practices*, il programma *C.A.F.E. Practices* verifica e valuta la *supply chain* in base a criteri economici, sociali ed ambientali. Il fine è di garantire pratiche di coltivazione del

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ STARBUCKS CORPORATION, *Global Environmental & Social Impact Report*, 2022.

¹⁸ *Case Study: Corporate Social Responsibility of Starbucks*, 2021, online: [Case Study: Corporate Social Responsibility of Starbucks - MBA Knowledge Base \(mbaknol.com\)](https://www.mbaknol.com/case-study/corporate-social-responsibility-of-starbucks), ultima consultazione: 01 settembre 2023.

caffè sostenibili, redditizie e trasparenti, garantendo il benessere dei coltivatori di caffè, dei lavoratori e delle loro famiglie.

Infine, è importante puntualizzare che *Starbucks* si impegna nella valutazione dei suoi obiettivi ESG analizzando i problemi critici del proprio *business*. Questa attività è svolta a stretto contatto con tutti gli *stakeholders*, sia interni che esterni, coinvolgendoli direttamente nelle pratiche amministrative o istituendo *forum* di confronto. Inoltre, a livello locale, i *team* operativi dell'impresa sono prontamente disponibili al chiarimento delle richieste e delle preoccupazioni degli *stakeholders* locali¹⁹.

3.2. *La comunicazione di Starbucks sul Web 2.0*

La presenza di *Starbucks* sul Web 2.0 è fondamentale per la definizione del suo *branding*, basando la sua comunicazione digitale sul coinvolgimento della propria *audience*. *User Generated Content*, *endorsement* e *challenge*: *Twitter* e *Instagram* sono i *social media* in cui l'azienda genera *engagement* ed intrattenimento per i propri *followers*.

Tuttavia, ciò per cui *Starbucks* si distingue è la sua capacità di comunicazione diretta ed empatica attraverso lo *storytelling*. *YouTube* e *Facebook* sono i suoi principali canali per creare una connessione emotiva e profonda con i propri consumatori. Persone ordinarie che generano cambiamenti sociali straordinari: questo è ciò che racconta *Starbucks* nella miniserie *Upstanders*. Inoltre, il *brand* celebra l'inclusività e l'identità di genere con la campagna promozionale *#whatsyourname*.

La strategia comunicativa di *Starbucks* sul web 2.0 non si ferma alla gestione dei *social media*, ma l'azienda si avvale anche di un *corporate website* efficace e di successo. L'impresa comunica in modo chiaro i propri valori e la propria missione, assicurando all'utente un'interazione priva di *gap* sociali o culturali. *Starbucks* pubblica, infatti, regolarmente il suo *CSR report* aggiornato, ma facilita ulteriormente l'accesso alle informazioni relative alla sua attività attraverso piattaforme come *Starbucks Stories & News*. Inoltre, il *brand* ha anche creato

¹⁹ STARBUCKS CORPORATION, *Global Environmental & Social Impact Report*, 2022.

una piattaforma di co-creazione, *MyStarbucksIdea.com*, per aumentare il grado di lealtà e di *engagement* dei suoi consumatori.

3.2.1. *La strategia comunicativa di Starbucks sui Social Media: Twitter e Instagram*

Howard Schultz, nel suo libro *Ahead*, ha dichiarato che il Web 2.0 e l'*online networking* siano primari e determinanti per il *branding* di Starbucks²⁰. Tale azienda dimostra il suo successo sui *social media*, mostrandosi un *market leader* anche in questo caso e cercando di far sentire i suoi consumatori come a casa, in una zona di *comfort*. Infatti, un'effettiva strategia di comunicazione *social* non si basa esclusivamente sui numeri, ma soprattutto sulla capacità del *brand* di sviluppare delle *customer engagement strategies* e delle campagne creative²¹.

Innanzitutto, è fondamentale definire l'*audience* a cui Starbucks si riferisce con la sua comunicazione digitale. Generalmente, a prescindere dalla tipologia di piattaforma *social*, il *brand* tende a riferirsi ai giovani adulti e a clienti di mezza età con livelli di reddito medio-alto²². Secondo le ricerche di mercato, questo *target* è tendenzialmente alla ricerca di prodotti di qualità e di un servizio clienti ottimale. Inoltre, questa *audience* è sicuramente più attenta a scegliere marchi sostenibili e socialmente responsabili prima di procedere con gli acquisti, quindi, sarà sicuramente al corrente dell'identità etica e sostenibile di Starbucks²³. Tuttavia, occorre segmentare questo *target* in tre gruppi: il primo è interessato all'esperienza fisica che Starbucks offre presso i suoi *stores*; il secondo è costituito dai cosiddetti *takeaways customers*, che tendenzialmente potrebbero avere una vita più frenetica e veloce; infine, il terzo è formato da figure professionali, oppure, studenti che usufruiscono delle caffetterie Starbucks per studiare o lavorare da remoto²⁴.

²⁰ T. SUBRAMANIAM, *Impact of Social Media on Digital Marketing: Starbucks Marketing Strategy on Twitter*, 2020.

²¹ *Social Media Marketing: How Starbucks grew to be a trendsetter*, 2020, online: [Social Media Marketing: How Starbucks grew to be a trendsetter - Kimp](#), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

²² O. FERRELL, W. PRIDE, *Marketing*, Cengage Learning, Boston, 2018.

²³ J. STEENKAMP, *Global Brand Strategy: World-wise Marketing in the Age of Branding*, Springer, Berlin, 2017.

²⁴ *A Marketing Communications Plan for Starbucks*, online: [A Marketing Communications Plan for Starbucks | 15 Writers](#), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

Essendo un *brand* che focalizza la sua attività sulla connessione umana e sul benessere delle persone, *Starbucks* cerca di mantenere l'interazione con i suoi *stakeholders* sempre attiva, anche attraverso una comunicazione trasparente sui *social media*.

Prima di procedere con una breve analisi dei suoi contenuti, è necessario sottolineare che, essendo *Starbucks* una multinazionale di successo, essa presenta numerosi profili per ogni *social media platform*, generalmente suddivisi per Paese. Tuttavia, è opportuno prendere in analisi l'account *social* ufficiale e generale dell'azienda che, sui quattro *social media* principali, conta delle cifre considerevoli: 11 milioni di followers su *Twitter*, 18 milioni su *Instagram*, 35 milioni su *Facebook* e 390 mila iscritti su *YouTube*²⁵.

La strategia comunicativa di *Starbucks* sui principali *social media* è unica ed estremamente efficace, in quanto si sviluppa intorno alle esperienze dei clienti. Attraverso la tecnica dello *storytelling*, *Starbucks* presenta i propri prodotti e servizi, integrandoli nella quotidianità dei clienti.

I *trends* sui *social media* sono effimeri e passeggeri, in quanto rimangono in cima alle classifiche per un periodo di tempo limitato. Tuttavia, è essenziale per un'azienda rimanere aggiornati per rendere la propria comunicazione più visibile e accattivante per gli utenti *online*. *Starbucks* mostra questa sua incredibile abilità per mezzo di varie tipologie di contenuti digitali, che variano in base alle caratteristiche generali della piattaforma. Su *Twitter*, che offre un servizio di *blogging* gratuito, *Starbucks* coinvolge i suoi seguaci²⁶.

L'*engagement* dei propri *stakeholders* è, quindi, fondamentale per il *brand*. Il *team* di *Starbucks* mostra una particolare attenzione all'interlocuzione con i propri utenti, infatti, circa il 99% delle sue pubblicazioni sono risposte o *re-tweet* di *post* dei propri clienti²⁷. Come è successo, per esempio, nell'ottobre 2022, in occasione dell'uscita stagionale della bevanda autunnale più amata di *Starbucks*, ovvero, il *Pumpkin Cream Cold Brew* (Figura 3.2).

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ K. NAIR, *STARBUCKS TWEETS*, 2020.

²⁷ *Starbucks Social Media Strategy: A Deep Dive Into Viral Campaigns*, 2023, online: [Starbucks Social Media Strategy: A Deep Dive Into Viral Campaigns \(keyhole.co\)](https://www.keyhole.co/blog/starbucks-social-media-strategy-a-deep-dive-into-viral-campaigns), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

Figura 3.2 – UGC per la promozione del *Pumpkin Cream Cold Brew*²⁸.



La Figura 3.2 rappresenta un esempio di UGC sul profilo *Twitter* di *Starbucks* (@starbucks) in occasione del lancio di una nuova bevanda, ovvero, il *Pumpkin Cream Cold Brew*.

Questo approccio dimostra l’impegno del marchio per la soddisfazione del cliente ed aiuta a mantenere una reputazione aziendale positiva.

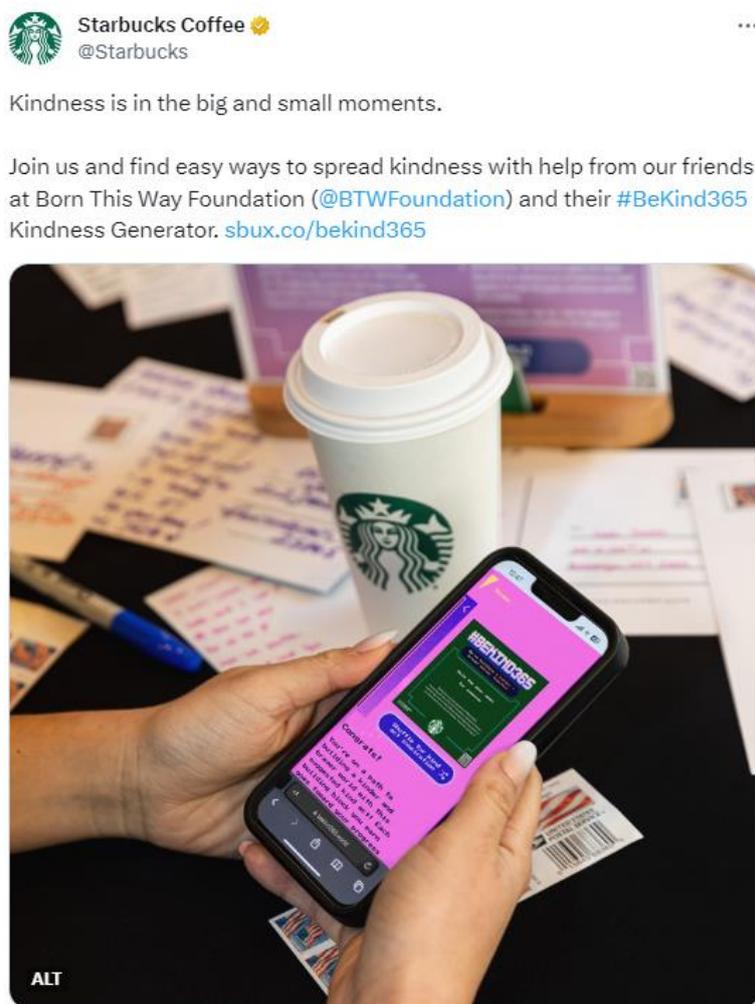
Attraverso l’utilizzo degli *hashtags* e degli *User Generated Content*, *Starbucks* mostra i propri prodotti e servizi, soprattutto, dalla prospettiva dei consumatori, con un *tone of voice* fresco e sarcastico²⁹.

Generalmente, quindi, *Twitter* costituisce una piattaforma di aggiornamento sulle *latest news* relative all’attività di *Starbucks*, anche in merito a tematiche sostenibili, come uno degli ultimi *tweet* in cui l’azienda mostra il suo sostegno all’associazione *Born This Way* fondata dalla cantante e attrice americana, Lady Gaga, per sensibilizzare la delicata tematica della salute mentale (Figura 3.3).

²⁸ TWITTER, @Starbucks, online: <https://twitter.com/Starbucks>, ultima consultazione: 04 settembre 2023.

²⁹ Starbucks Social Media Strategy: A Deep Dive Into Viral Campaigns, 2023, online: [Starbucks Social Media Strategy: A Deep Dive Into Viral Campaigns \(keyhole.co\)](https://www.keyhole.co/blog/starbucks-social-media-strategy-a-deep-dive-into-viral-campaigns), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

Figura 3.3 – *Tweet* a sostegno dell'associazione *Born This Way*³⁰.



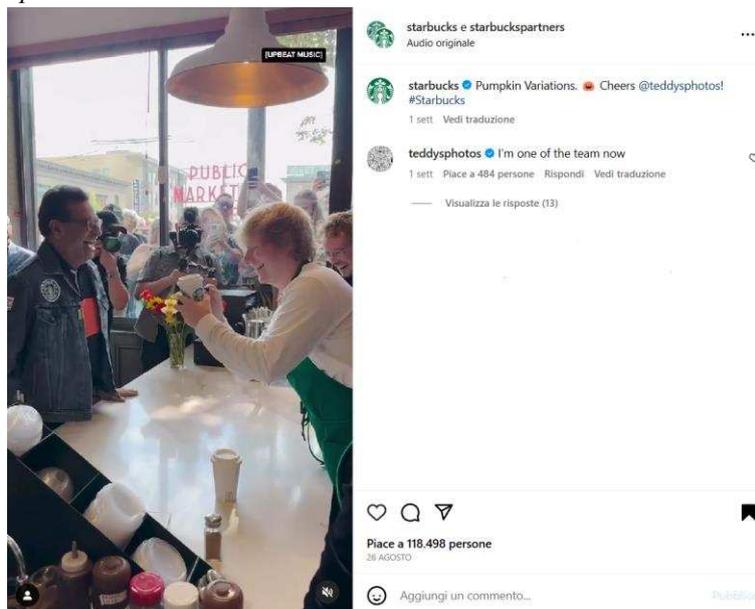
La Figura 3.3 mostra un *tweet* dal profilo ufficiale di *Starbucks* su *Twitter* (@Starbucks) a sostegno dell'associazione *Born This Way*, fondata da Lady Gaga, per la sensibilizzazione della salute mentale.

Essendo *Instagram* una piattaforma di *video* e *photo sharing*, *Starbucks* è dedito in questo caso anche alla cura dell'estetica del suo *feed*. Questa piattaforma è quella in cui, probabilmente, il *brand* si promuove maggiormente, ottenendo un coinvolgimento senza precedenti. Con *Instagram stories*, *reels* e *posts*, *Starbucks* punta alla strategia di vendita basata sulla cromaticità del profilo, che varia in base alla stagione dell'anno, oppure, alla campagna promozionale di riferimento. Una tipologia di strategia utilizzata frequentemente da *Starbucks* è quella dell'*endorsement*, ovvero, collaborazioni con *influencers* o celebrità per migliorare la *brand advocacy*. Scegliendo persone in base al loro *personal branding*, *Starbucks* predilige

³⁰ TWITTER, @Starbucks, online: <https://twitter.com/Starbucks/status/1654516313082191872>, ultima consultazione: 04 settembre 2023.

figure che si allineino con la sostenibilità ed i valori aziendali, col fine di proteggere il proprio capitale reputazionale e dimostrare coerenza ed integrità³¹. Per esempio, ad agosto 2023, *Starbucks* ha deciso di lanciare una bevanda, in occasione dell'imminente festa di *Halloween*, scegliendo come *testimonial* il cantante di fama mondiale, Ed Sheeran. Quest'ultimo, presentandosi nei panni di un barista, ha promosso la nuova specialità offerta da *Starbucks*, il *Pumpkin Spice Latte*, ma ha anche annunciato l'uscita del suo prossimo album, che si intitola *Autumn Variations* (Figura 3.4).

Figura 3.4 – *Instagram reel* promozionale per la bevanda *Pumpkin Spice Latte*³².



La Figura 3.4 presenta un *Instagram reel* promozionale pubblicato nel profilo Instagram ufficiale di *Starbucks* (@starbucks), in occasione del lancio della bevanda *Pumpkin Spice Latte* in *partnership* con Ed Sheeran.

Tuttavia, ancora una volta, *Starbucks* dimostra anche attraverso *Instagram* quanto sia importante la sua missione ed il suo cuore sostenibile. Spesso vengono avviate campagne interattive, per mezzo degli *hashtags*, per coinvolgere gli utenti e per comunicare coerenza ed integrità. Un esempio da citare è la campagna promozionale #HowWeMet (Figura 3.5), lanciata

³¹ Starbucks Social Media Strategy: A Deep Dive Into Viral Campaigns, 2023, online: [Starbucks Social Media Strategy: A Deep Dive Into Viral Campaigns \(keyhole.co\)](https://www.starbucks.com/social-media/strategy), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

³² INSTAGRAM, @starbucks, online: <https://www.instagram.com/p/CwaXj9CRoPc/>, ultima consultazione: 07 settembre 2023.

nel 2014 su *Instagram* ed ispirata al mini-documentario, *Meet Me At Starbucks*, proposto dal brand sul suo profilo *YouTube*.

Figura 3.5 – *Instagram post* per la campagna #HowWeMet³³.



La Figura 3.5 mostra un *Instagram post* pubblicato nel profilo *Instagram* ufficiale di Starbucks (@starbucks), appartenente alla campagna di *storytelling* #HowWeMet.

La campagna mostra l'infinità di modi di socializzazione ed interconnessione. Ciononostante, non si tratta di una connessione autentica, finché non vi è un'interazione fisica. Così, Starbucks ha invitato i propri consumatori a pubblicare foto o video di loro stessi all'interno di una caffetteria della catena, utilizzando l'*hashtag* che dà il nome all'iniziativa. Questa tecnica di *storytelling* è estremamente funzionale, in quanto permette agli stessi clienti di narrare l'identità del brand, permettendo alla sua vena sostenibile e socialmente responsabile di trasparire.

3.2.2. *Upstanders e #whatsyourname: storytelling di Starbucks su YouTube e Facebook*

Starbucks detiene una forte strategia e cultura comunicativa, in quanto il suo scopo primario non è quello di promuovere i propri prodotti o servizi, ma quello di stimolare le persone ad un cambiamento positivo della società. È per questo motivo, che l'azienda costruisce progressivamente un legame emotivo ed empatico profondo con la propria audience. Infatti,

³³ INSTAGRAM, @starbucks, online: <https://www.instagram.com/p/t0jdVRRc16/>, ultima consultazione: 07 settembre 2023.

ciò che distingue *Starbucks* dai suoi *competitors* è il suo fresco approccio alla tecnica dello *storytelling*, attraverso cui l'azienda riesce a mettere in luce la sua celebre missione.

Le piattaforme digitali su cui *Starbucks* esercita questa sua strategia sono, principalmente, *YouTube* e *Facebook*. Infatti, la prima è una piattaforma di *video sharing*, in cui, tendenzialmente, vengono pubblicati contenuti di una durata considerevole, per i quali è richiesta una soglia di attenzione maggiore rispetto agli altri *social media*. *Facebook* è, invece, la piattaforma digitale per eccellenza, che permette alle aziende di dimostrare la propria professionalità attraverso comunicati ufficiali, ma concede anche la possibilità di pubblicare foto e video di *engagement* ed informazione. È anche usufruendo di questi canali *social* che *Starbucks* dimostra e comunica la sua *mission*. Al centro della sua attività questa CSR pone la connessione umana ed è per mezzo della narrazione di storie reali che la *community* di *Starbucks* diviene un luogo di creazione e diffusione di valori autentici. Ispirare i suoi *stakeholders* al cambiamento positivo significa renderli “*upstanders*”, ovvero, dei *change-makers*. Questi ultimi vengono “educati” alla difesa dei cosiddetti cardini dell’etica collettiva³⁴. Pertanto, è nel 2016 che *Starbucks* pubblica la sua prima miniserie originale con il titolo di *Upstanders*, presentando una campagna di *content marketing* rivoluzionaria (Figura 3.6).

Figura 3.6 - Immagine promozionale della miniserie *Upstanders*³⁵.



La Figura 3.6 mostra la copertina promozionale della miniserie *Upstanders* firmata *Starbucks*³⁶.

³⁴ C. GALLO, *Starbucks' Cool New Brew: Storytelling With A Digital Twist*, 2017, online: [Starbucks' Cool New Brew: Storytelling With A Digital Twist \(forbes.com\)](https://www.forbes.com/sites/cristianagallop/2017/08/28/starbucks-cool-new-brew-storytelling-with-a-digital-twist/), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

³⁵ *Starbucks "Upstanders" Returns with Extraordinary Stories of Courage and Compassion across America*, online: <https://stories.starbucks.com/press/2017/starbucks-upstanders-returns/>, ultima consultazione: 04 settembre 2023.

³⁶ *Starbucks "Upstanders" Returns with Extraordinary Stories of Courage and Compassion across America*, online: <https://stories.starbucks.com/press/2017/starbucks-upstanders-returns/>, ultima consultazione: 04 settembre 2023.

Con il rilascio della seconda stagione nel 2017, *Upstanders* è una *social series* di due stagioni costituite da undici *short-episodes* ciascuna. Ogni episodio narra una storia coinvolgente di persone ordinarie, le quali con le loro iniziative sociali contribuiscono a migliorare la società americana. *Starbucks* presenta, per esempio, la storia di Stephenie Larsen, colei che ha placato la paura e lo scetticismo del passato in uno Stato americano estremamente conservativo: l'Utah. Questa donna ha fondato il primo centro comunitario LGBTQIA2+ a Provo, nel tentativo di ridurre i suicidi tra gli adolescenti omosessuali. Da citare è anche la storia di due *ex-Navy SEALs*, Alex West e Kyle Buckett, che hanno reso possibile ai veterani di guerra di acquistare sicurezza e forza tra le onde dell'oceano, progettando speciali tavole da surf. Quindi, l'unicità di questa serie non è la promozione del Frappuccino, ma la capacità di creare attraverso storie semplici, ma reali ed emotivamente pungenti, una relazione di lealtà e fiducia tra il *brand* ed il consumatore. Inoltre, nuovi clienti potrebbero essere attratti da questa tipologia di contenuto, in quanto è possibile intravedere la vera identità dell'impresa. Quindi, si tratta di una comunicazione trasparente e strategica, che mette in luce la sostenibilità dell'azienda. Investendo nell'elevazione dell'umanitarismo e comunicandolo con eccellenza, *Starbucks* garantisce dei benefici, non solo al suo *brand*, ma anche alla società e al mondo³⁷. *Upstanders* è un perfetto esempio per dimostrare l'importanza che *Starbucks* conferisce alla sua essenza sostenibile e responsabile. Creando e distribuendo gli episodi in diversi formati, *Starbucks* è riuscito a renderli accattivanti e coinvolgenti per tutti gli utenti del web, sfruttando *social media* e piattaforme digitali. Infatti, ogni video presenta una durata di circa cinque minuti su *YouTube*. Tuttavia, ciascun episodio è stato ottimizzato ed accorciato ad una durata di circa due minuti per essere pubblicato anche sul profilo *Facebook* dell'azienda³⁸.

Inoltre, in onore della seconda stagione, la *Starbucks Foundation* ha lanciato la *Upstanders Challenge*, garantendo a venticinque vincitori una sovvenzione da 25 mila dollari ciascuna. Questa sfida lanciata sui *social media* dell'azienda comprendeva tutte le organizzazioni non profit americane che volessero dichiarare, con un video di massimo due minuti, i valori che le rendono delle “*upstanders*”³⁹. In conclusione, questa campagna *social* di *storytelling* ha

³⁷ C. GALLO, *Starbucks' Cool New Brew: Storytelling With A Digital Twist*, 2017, online: [Starbucks' Cool New Brew: Storytelling With A Digital Twist \(forbes.com\)](https://www.forbes.com/sites/cristianagallos/2017/09/04/starbucks-cool-new-brew-storytelling-with-a-digital-twist/), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

³⁸ *The Upstanders Campaign*, online: [The Upstanders Campaign - The Shorty Awards](https://www.starbucks.com/press/2017/starbucks-upstanders-returns/), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

³⁹ *Starbucks "Upstanders" Returns with Extraordinary Stories of Courage and Compassion across America*, online: <https://stories.starbucks.com/press/2017/starbucks-upstanders-returns/>, ultima consultazione: 04 settembre 2023.

ottenuto risultati senza precedenti per l'impresa. *Starbucks* ha constatato che la riedizione e l'ottimizzazione dei video hanno garantito un incremento del 98% nella *brand association* e del 121% nel *brand recall*, oltre ad un totale di più di 26 milioni di visualizzazioni.

Tra le varie iniziative di comunicazione strategica digitale di *Starbucks*, oltre ad *Upstanders*, è necessario menzionare la campagna di *storytelling* vincitrice del premio *Channel 4 Diversity: #whatsyourname*. Come già enunciato, per una CSR è importante comunicare con trasparenza ed autenticità; se una campagna di marketing si sviluppa secondo questi criteri avrà sicuramente successo e porterà innumerevoli benefici all'azienda ed alla sua reputazione⁴⁰. Questo è il caso di *#whatsyourname* (Figura 3.7), una campagna promozionale prodotta da *Starbucks* in collaborazione con l'agenzia creativa *Iris*, nel 2020, con lo slogan “*Starbucks welcomes you, whoever you are and whomever you want to be*”⁴¹.

Figura 3.7 - Immagine promozionale della campagna promozionale *#whatsyourname*⁴².



La Figura 3.7 ritrae lo scatto fotografico iconico del protagonista della campagna promozionale *#whatsyourname* prodotta da *Starbucks*.

Infatti, questa campagna, pubblicata sul sito web dell'azienda e sul suo profilo *YouTube*, si focalizza su due tematiche fortemente sostenute dal *brand Starbucks*, ovvero, l'inclusività e l'importanza dell'identità.

Come è ormai noto, parte della *customer experience* offerta da questa azienda è la stesura del nome di ogni cliente sulle sue *take-away cups* e ciò crea un momento di connessione tra il

⁴⁰ I. ASHTON, “*What’s your name?*”: *How Starbucks and Iris are championing LGBTQ representation*, online: [BITE Focus | ‘What’s your name?’: How Starbucks and Iris are championing LGBTQ representation \(creativebrief.com\)](https://www.creativebrief.com/what-s-your-name-how-starbucks-and-iris-are-championing-lgbtq-representation), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

⁴¹ *Every Name’s a Story #whatsyourname*, 2020, online: [Every Name's a Story #whatsyourname - Starbucks Stories EMEA](https://www.starbucks.com/stories/emea/every-name-s-a-story-whats-your-name), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

⁴² *Ibidem*.

dipendente ed il consumatore⁴³. Con questa iniziativa di comunicazione, *Starbucks* intende celebrare questo momento iconico ed il significato che assume dichiarare il proprio nome e, quindi, la propria identità, per alcuni *transgender e gender diverse people*. Il marketing *team* di *Starbucks* ha ideato questa campagna da esperienze reali, raccontate da persone in fase di transizione. Quest'ultime hanno ammesso che le caffetterie di *Starbucks* si mostrano come un posto sicuro in cui si percepisce l'inclusione e la libertà di poter pronunciare ad alta voce il proprio "nuovo" nome⁴⁴.

Da Jemma a James: il video di presentazione della campagna digitale mostra un giovane ragazzo *transgender* che, ogni giorno, lotta contro un mondo che si riferisce a lui con il suo nome di nascita. È solo nel momento in cui entra in uno *store* di *Starbucks* che dichiara il suo nuovo nome, sentendosi veramente accettato per la sua vera identità di genere. Ancora una volta, ciò che distingue *Starbucks* è la sua capacità di dimostrare integrità ed autenticità anche attraverso la comunicazione digitale. Infatti, il *team* ha deciso di lavorare con persone reali che fossero parte della comunità LGBTQIA2+⁴⁵.

La responsabilità sociale di questa iniziativa viene dimostrata concretamente dalla *partnership* di *Starbucks* con l'organizzazione benefica *Mermaids*, attraverso la vendita di speciali biscotti a forma di sirena. L'obiettivo era quello di raccogliere 100 mila dollari da devolvere a sostegno delle famiglie di persone *transgender* per la sensibilizzazione nei confronti di questa importante tematica sociale. L'obiettivo sembra essere stato raggiunto, infatti, dopo questa campagna, *Mermaids* ha registrato un incremento del 600% di domanda dei suoi servizi di sostegno alla comunità⁴⁶.

⁴³ *#WhatsYourName*, online: [#WhatsYourName | Starbucks | Iris Integrated Brand Campaign \(iris-worldwide.com\)](#), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

⁴⁴ *Every Name's a Story #whatsyourname*, 2020, online: [Every Name's a Story #whatsyourname - Starbucks Stories EMEA](#), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

⁴⁵ I. ASHTON, "What's your name?": *How Starbucks and Iris are championing LGBTQ representation*, online: [BITE Focus | 'What's your name?': How Starbucks and Iris are championing LGBTQ representation \(creativebrief.com\)](#), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

⁴⁶ *Every Name's a Story #whatsyourname*, 2020, online: [Every Name's a Story #whatsyourname - Starbucks Stories EMEA](#), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

3.2.3. La strategia comunicativa di Starbucks sul Corporate Website

La strategia di comunicazione digitale di *Starbucks* non si limita all'utilizzo dei *social media*, ma si distingue per la sua forte presenza sul Web 2.0 anche grazie al proprio *Corporate Website: Starbucks.com*.

Il sito web principale e globale dell'impresa è un potente ed efficiente mezzo di veicolazione di informazioni dell'identità e dell'offerta aziendale. Prima di analizzarne il contenuto, è essenziale sottolineare la capacità di *Starbucks* di valorizzare la propria presenza *online* con una varietà notevole di contenuti multimediali. Infatti, la prima matrice di interesse per l'utente è un'estetica curata ed interattiva del sito web che lo invogli a visitarlo⁴⁷.

In particolare, *Starbucks* presenta la pagina *About Us*, la quale viene utilizzata dall'impresa per comunicare attività, missione e valori ai visitatori *online* ed agli *stakeholders*. Per aumentare il grado di attenzione dell'audience, *Starbucks* utilizza un linguaggio semplice e diretto, che non crei *gap* di comprensione ed interazione tra utenti con differenti *background* culturali e sociali. Inoltre, l'azienda predispone titoli e sottotitoli efficaci per rendere ancora più semplice la navigazione della pagina⁴⁸.

Starbucks, quindi, rende il suo sito web un'ottima vetrina per la promulgazione della sua entità sostenibile. La pagina più esplicativa ed ufficializzante in materia è quella denominata come *Social Impact*, all'interno della quale gli utenti possono avvalersi di documenti che dimostrino il suo impegno nella trasparenza e nella sostenibilità.

Global Environmental and Social Impact Reports and Disclosures è la sezione che maggiormente ufficializza *Starbucks* come CSR, dove ogni anno l'azienda pubblica il proprio report di sostenibilità (Figura 3.8).

⁴⁷ *Starbucks Website: Communication Process Term Paper*, 2021, online: [Starbucks Website: Communication Process - 833 Words | Term Paper Example \(ivypanda.com\)](#), ultima consultazione: 13 settembre 2023.

⁴⁸ *Ibidem*.

Figura 3.8 – Sezione delle risorse ESG della *Starbucks Corporation* sul suo sito web ufficiale⁴⁹.

Committed to Transparency—People, Planet, Coffee

All of our key Environmental, Social, and Governance progress and reports, one single, consolidated view.

Policies and Practices	∨
Global Environmental and Social Impact Reports and Disclosures	∨
People	∨
Communities	∨
Sustainability	∨
Additional Reports and Disclosures	∨

La figura 3.8 mostra la sezione dedicata alla catalogazione *online* delle risorse ed obiettivi ESG della *Starbucks Corporation* sul suo sito web ufficiale.

Investendo in una comunicazione trasparente e chiara, *Starbucks* si avvale anche di un secondo *corporate website*, che si mostra come una rappresentazione più accessibile e semplice del suo *CSR report: Starbucks Stories & News*. All'interno di tale sito, *Starbucks* propone una suddivisione dei suoi tre cardini di sostenibilità, attorno ai quali si sviluppa la propria *governance* e attività, come mostra la Figura 3.9. Ciascuna di queste tre sezioni presenta l'aspirazione di *Starbucks* ad essere un'impresa responsabile a livello ambientale, sociale ed economico.

Questo sito web contribuisce alla solidificazione del legame tra azienda e *stakeholders*. Infatti, su questa piattaforma, i visitatori rimangono aggiornati anche sulle storie della *community* di *Starbucks* (Figura 3.10).

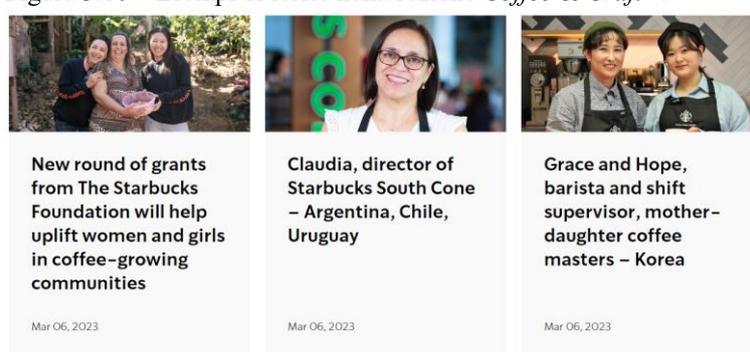
⁴⁹ *Committed to Transparency - People, Planet, Coffee*, online: <https://www.starbucks.com/responsibility/reporting-hub/>, ultima consultazione: 13 settembre 2023.

Figura 3.9 – Suddivisione delle pagine del sito web *Starbucks Stories & News*⁵⁰.



La figura 3.9 presenta le pagine componenti il sito web *Starbucks Stories & News*, rappresentanti i suoi tre obiettivi di sostenibilità.

Figura 3.10 – Esempi di storie nella sezione *Coffee & Craft*⁵¹.



La figura 3.10 mostra tre esempi di storie raccontate da *Starbucks* nella sezione *Coffee & Craft* del sito *Starbucks Stories & News*.

Infine, è necessario asserire che l'azienda, nel 2008, istituisce una piattaforma di interazione e co-creazione con i propri utenti, nota come *MyStarbucksIdea.com*, ma ritirata nel 2018. Il CEO, Howard Schultz presenta l'iniziativa con le seguenti parole:

*Welcome to MyStarbucksIdea.com. This is your invitation to help us transform the future of Starbucks with your ideas—and build upon our history of co-creating the Starbucks Experience together... So, pull up a comfortable chair and participate in My Starbucks Idea. We're here, we're engaged, and we're taking it seriously.*⁵²

Questa piattaforma esemplificava alla perfezione l'impegno dell'impresa di coinvolgere i propri *stakeholders* nell'innovazione della propria attività. Infatti, commentando e votando le idee proposte, gli utenti potevano percepire una sensazione di partecipazione ed *empowerment* che aumentava il livello di lealtà nei confronti dell'impresa. Attraverso questa iniziativa,

⁵⁰ *Our Mission and Promises*, online: <https://stories.starbucks.com/>, ultima consultazione: 13 settembre 2023.

⁵¹ *Coffee & Craft*, online: <https://stories.starbucks.com/stories/coffee-craft/>, ultima consultazione: 13 settembre 2023.

⁵² F. J. GOUILLART, V. RAMASWAMY, *The power of co-creation: Build it with them to boost growth, productivity, and profits*, 2010, p.22.

Starbucks si assicurava impegno e fedeltà da parte dei consumatori, ma anche attenzione mediatica e campagne promozionali gratuite. È così che *Starbucks*, già a partire dal 2008, creava un nuovo modo di commercio dei propri prodotti e della propria identità, sfruttando le capacità di interconnessione proposte dal Web 2.0⁵³.

3.3. *Starbucks sotto accusa: social washing e rainbow washing*

Attraverso numerose dichiarazioni ufficiali e campagne promozionali, *Starbucks* ha da sempre annunciato il suo sostegno alla comunità LGBTQIA2+. Nonostante ciò, nel giugno 2023, si è trovata sotto accusa di *rainbow washing*, a causa della rimozione delle decorazioni celebrative del *Pride Month* in alcuni dei suoi negozi negli Stati Uniti. Inoltre, *Starbucks* è stata accusata anche di *social washing*, ponendosi in una posizione di ostilità nei confronti dei sindacati, negando il diritto ai propri dipendenti di avvalersene. Le conseguenze alla sua reputazione sono ancora ignote, ma sicuramente l'impresa dovrà riacquisire la sua famosa autenticità.

3.3.1. *Starbucks VS Pride Month e diritti sindacali*

Attraverso numerose dichiarazioni ufficiali, *Starbucks* ha sempre dichiarato, anche per mezzo di *report* di sostenibilità e campagne promozionali, la sua vicinanza ed il suo sostegno alla comunità LGBTQIA2+. In particolare, nel suo ultimo *Global, Environmental and Social Impact Report* del 2022, *Starbucks* presenta il suo *Inclusion & Diversity Mentorship Program*. Si tratta di un piano per mezzo del quale dimostra il suo impegno nell'inclusione di *partners* storicamente emarginati, tra cui la comunità LGBTQIA2+. In merito, l'azienda presenta l'iniziativa *Supporting LBTQIA2+ Partners*, ideata e realizzata per contribuire al benessere della

⁵³ *My Starbucks Idea: an Open Innovation Case-Study*, online: [My Starbucks Idea : an Open Innovation Case-Study - Braineet](#), ultima consultazione: 13 settembre 2023.

comunità arcobaleno. In collaborazione con 170 organizzazioni e l'*Human Rights Campaign*, l'azienda si è impegnata nel 2022 a sollecitare il *Respect for Marriage Act*, che è stato promulgato nel dicembre dello stesso anno. Inoltre, *Starbucks* si è unito ad altre imprese firmando una dichiarazione di *advocacy* per opporsi alle politiche discriminatorie nei confronti della comunità LGBTQIA2+, oltre ad aver donato più di 700 mila dollari per sostenere organizzazioni non profit che la rappresentassero.

Un'operazione molto importante che *Starbucks* sta intraprendendo è quella di offrire una garanzia di benefici ai *partners transgender* per accedere alle terapie ormonali ovunque essi abitino. Secondo dei sondaggi somministrati dall'azienda ai dipendenti, si evince che gran parte della forza lavoro di *Starbucks* sia apparentemente alla comunità arcobaleno, facendo trasparire ulteriormente l'identità inclusiva dell'impresa. In particolare, nel 2022, *Starbucks* contava circa il 36% dei dipendenti nel settore della distribuzione, il 22% nel reparto aziendale e l'11% nel manifatturiero come appartenente alla comunità LGBTQIA2+⁵⁴ (Figura 3.11).

Figura 3.11 – Dipendenti di *Starbucks* appartenenti alla comunità LGBTQIA2+ negli Stati Uniti⁵⁵.

% of U.S. workforce: LGBTQIA2+ (self-identification)		
RETAIL	CORPORATE	MANUFACTURING
(79% response rate) 36%	(50% response rate) 22%	(43% response rate) 11%

La Figura 3.11 rappresenta una tabella in cui figura la percentuale dei dipendenti di *Starbucks* appartenenti alla comunità LGBTQIA2+ negli Stati Uniti, prendendo in analisi tre settori: distribuzione, aziendale e manifatturiero.

Ciononostante, nel giugno del 2023, il *brand* si è trovato sotto accusa di *rainbow washing*, bannando le decorazioni celebrative del *Pride Month* in alcuni dei suoi *stores* negli Stati Uniti. Questo evento ha comportato una reazione negativa e rivoluzionaria da parte dei suoi dipendenti e dei suoi clienti, causando scioperi e proteste (Figura 3.12).

⁵⁴ STARBUCKS CORPORATION, *Global Environmental & Social Impact Report*, 2022, p. 14.

⁵⁵ *Ibidem*.

Figura 3.12 – *Tweet* di denuncia dell'organizzazione sindacale *Starbucks Workers United*⁵⁶.



La Figura 3.12 presenta un *tweet* pubblicato dall'account Twitter dell'organizzazione sindacale *Starbucks Workers United* (@SBWorkersUnited) per denunciare pubblicamente l'iniziativa di *Starbucks* di ritirare le decorazioni per il *Pride Month*.

Il *rainbow washing* è una pratica che consiste nel mostrare il proprio marchio sensibile e vicino alle istanze LGBTQIA2+ con il fine di ottenere notorietà, aumentare le vendite, oppure, migliorare la propria reputazione. Questa accusa insorge quando non vi è coerenza tra la comunicazione, le promesse del *brand* e le attività effettuate, oppure, quando vi è un uso eccessivo ed estemporaneo dei simboli *queer-friendly* (Figura 3.13)⁵⁷.

Figura 3.13 – Una bandiera arcobaleno sventola sopra il quartiere generale di *Starbucks*⁵⁸.



La figura 3.13 rappresenta una bandiera arcobaleno che sventola sopra il quartiere generale di *Starbucks* a Seattle.

Starbucks è stata accusata di *rainbow washing* proprio per non aver rispettato e mostrato coerenza con le sue azioni errate e non etiche. Infatti, nel giugno 2023, si è creato un terribile

⁵⁶ TWITTER, @SBWorkersUnited, online: <https://twitter.com/SBWorkersUnited>, ultima consultazione: 07 settembre 2023.

⁵⁷ Cos'è il *rainbow washing* e perché è un rischio che le aziende corrono durante il *Pride Month*, online: [Rainbow washing: cos'è e come evitarlo - Inside Marketing](https://www.insidemktg.com/insider/rainbow-washing-cos-e-e-come-evitarlo/), ultima consultazione: 05 settembre 2023.

⁵⁸ K. FROST, *Starbucks is celebrating London Pride with Glitter Frappuccinos*, 2018, online: <https://www.pinterest.it/pin/741194051204534145/>, ultima consultazione: 06 settembre 2023.

word-of-mouth sui vari *social media*, in particolare su Twitter, che è diventato virale in pochi minuti. Numerosi dipendenti degli *stores* americani di *Starbucks* hanno iniziato a postare denunce relative alla decisione degli *store managers* di vietare o rimuovere le decorazioni per il *Pride Month*⁵⁹.

Questa decisione, opposta alla politica progressista dell'azienda, ha causato uno sciopero di massa in numerose caffetterie *Starbucks* negli Stati Uniti, soprattutto in Oklahoma, Arkansas e Missouri, tre tra gli Stati americani più conservatori⁶⁰. La protesta ha velocemente ottenuto sostegno anche dai consumatori, indignati e stupiti dalla vicenda. In particolare, tra le strade di New York, alcuni clienti hanno scelto di non acquistare presso *Starbucks*, unendosi alle decine di lavoratori in protesta fuori dal punto vendita presso l'*Astor Place Manhattan*⁶¹.

In questo clima rivoluzionario, i responsabili di alcuni *stores*, in un primo momento, hanno giustificato l'accaduto citando la messa in vigore di una presunta nuova politica aziendale. Tuttavia, questa affermazione è stata poco dopo smentita dai vertici aziendali di *Starbucks*. L'azienda ha confermato la sua vicinanza ed il suo sostegno alla comunità LGBTQIA2+ ed ha smentito l'applicazione di modifiche alla politica aziendale, mostrandosi totalmente estranea all'accaduto.

In aggiunta, l'azienda ha definito queste accuse come uno "sfacciato allarmismo" proveniente dal sindacato, presentandosi, ancora una volta, ostile e lontana dagli enti sindacali. Infatti, nel 2022, *Starbucks Workers United*, un'organizzazione sindacale nata dai dipendenti, ha accusato l'azienda di aver ridotto l'orario lavorativo di alcuni organizzatori sindacali *queer* e *transgender*. Questa azione è stata effettuata con l'intento di negare a tali impiegati l'assicurazione per le cure ormonali, garantita dal programma *Supporting LBTQIA2+ Partners*. Nonostante tali accuse, *Starbucks* si è giustificata affermando che queste insinuazioni fossero solo delle false affermazioni⁶².

Un'azienda come *Starbucks*, che si batte e si impegna per la tutela dei diritti e delle necessità dei propri *partners*, non dovrebbe mostrare resistenza e ostilità nei confronti degli organizzatori

⁵⁹ A. BLOGIER, *Starbucks Banned Pride Decorations & Changed Union Healthcare Policy In The Latest Example Of Corporate Rainbow-Washing*, 2023, online: [What Is Rainbow-Washing? Starbucks Bans Pride Decorations | YourTango](#), ultima consultazione: 06 settembre 2023

⁶⁰ L. VENTURINO, *Starbucks e le decorazioni per il Pride Month e i dipendenti scioperano*, 2023, online: [Starbucks vieta le decorazioni per il Pride Month, e i dipendenti scioperano \(dissapore.com\)](#), ultima consultazione: 06 settembre 2023.

⁶¹ N. DOLCE, *La comunità LGBTQ+ si scontra con Starbucks*, 2023, online: [La comunità LGBTQ+ si scontra con Starbucks - Torino Cronaca - Notizie da Torino e Piemonte](#), ultima consultazione: 06 settembre 2023.

⁶² *Ibidem*.

sindacali. È noto che accedere ai servizi sindacali sia un diritto per i dipendenti, ma anche un dovere per gli imprenditori. Tuttavia, il rapporto tra *Starbucks* e i sindacati è ormai da tempo tormentato e sono già numerose le proteste avviate dai dipendenti per ottenere tale diritto. Questa disputa inizia nel 2021, nella città americana di Buffalo, in cui si crea il primo sindacato nell'impresa di *Starbucks* per mezzo di una votazione tra i dipendenti. Dopodiché, altri duecento punti vendita hanno iniziato a lottare per la loro sindacalizzazione, raggiungendola in una forma “acerba”. *Starbucks* non accetta ancora l'idea che i suoi dipendenti possano essere difesi da organizzazioni sindacali, definite da Howard Schultz come “terze parti”. Alle battaglie per il diritto sindacale, ne conseguono numerosi licenziamenti, apparentemente ingiustificati⁶³. Come quello che coinvolge Arthur Pratt, un ex dipendente *transgender* di *Starbucks* che ha ideato l'iconico logo della multinazionale in occasione del *Pride Month*. Inoltre, egli aveva partecipato ad una protesta sindacale a Portland, in Oregon. Probabilmente a causa del suo coinvolgimento in tale battaglia, Arthur è stato licenziato, così come tanti altri suoi colleghi. Ciò che aggrava questa situazione è la sua appartenenza alla comunità LGBTQIA2+, infatti, l'uomo afferma che un'azienda che combatte contro i sindacati, non può agire a sostegno delle persone *queer*⁶⁴. Anche lo stesso senatore americano democratico, Bernie Sanders, si è schierato contro il CEO di *Starbucks*, accusandolo di essere il promotore della campagna contro i sindacati più distruttiva nella storia degli Stati Uniti.

Inoltre, anche il *National Labour Relations Board* sta operando per la riassunzione dei dipendenti ingiustamente licenziati da *Starbucks*. L'impresa è stata accusata di aver violato il *National Labour Relations Act*, ovvero, il documento di regolazione sindacale più influente negli Stati Uniti⁶⁵.

Negando nei fatti un diritto primario ai suoi *partners*, *Starbucks* viene accusata anche di *social washing*. Nonostante i suoi tentativi di giustificazione tramite comunicati *social*, l'impresa sta mettendo a dura prova il suo capitale reputazionale, in quanto gli stakeholders stanno mettendo in dubbio il suo effettivo appoggio all'inclusione ed al benessere dei suoi dipendenti.

⁶³ D. CAVALCOLI, *Starbucks, la battaglia dei lavoratori per il diritto al sindacato che non c'è*, 2022, online: [Starbucks, la battaglia dei lavoratori per il diritto al sindacato che non c'è- Corriere.it](#), ultima consultazione: 07 settembre 2023.

⁶⁴ N. DOLCE, *La comunità LGBTQ+ si scontra con Starbucks*, 2023, online: [La comunità LGBTQ+ si scontra con Starbucks - Torino Cronaca - Notizie da Torino e Piemonte](#), ultima consultazione: 07 settembre 2023.

⁶⁵ M. GADDI, *“Caffè e bastone”*: Starbucks sta licenziando i lavoratori che si uniscono ai sindacati, 2023, online: [“Caffè e bastone”: Starbucks sta licenziando i lavoratori che si uniscono ai sindacati - Gambero Rosso](#), ultima consultazione: 07 settembre 2023.

Essendo questi eventi molto recenti, le effettive conseguenze per la sua reputazione sono ancora ignote, ma sicuramente *Starbucks* dovrà riacquistare la sua famosa autenticità.

Conclusioni

Gli studi effettuati hanno consentito di individuare la principale strategia comunicativa 2.0 delle imprese che perseguono la *Corporate Social Responsibility*. In aggiunta, si sono delineati i rischi correlati e la loro progressiva pericolosità sul Web 2.0. L'indagine effettuata sul caso aziendale di *Starbucks* ha, inoltre, confermato gli esiti teorici.

Alla luce dei risultati ottenuti da questo studio, è necessario sottolineare che la CSR sia un importante componente della cultura aziendale moderna e che costituisca un vantaggio competitivo a lungo termine per le imprese che la implicano onestamente. Infatti, ciò che contraddistingue l'azienda di *Starbucks* è, principalmente, il suo impegno nelle iniziative *Environmental, Social and Governance* (ESG), agendo responsabilmente per apportare una svolta positiva nella società odierna e futura.

Questa tesi mette in luce l'importanza del coinvolgimento di tutti gli *stakeholders*, soprattutto a seguito della digitalizzazione, come principio di una trasparente attività comunicativa e di conservazione del capitale reputazionale. Infatti, il principio di una comunicazione 2.0 per la CSR è quello dell'adozione di una strategia comunicativa *stakeholder-sustainability oriented* e della cosiddetta *reflective communication*. Queste iniziative assicurano una chiara espressione dei valori di sostenibilità e garantiscono alla CSR di far fronte ai due rischi reputazionali di maggior rilievo: lo scetticismo degli *stakeholders* ed il *consumer empowerment*. Come conferma la ricerca condotta tramite *case study*, *Starbucks* basa la propria presenza ed il proprio successo sul Web 2.0 avviando delle iniziative di definizione del proprio *branding* attraverso attività di ascolto organizzato ed *engagement* degli utenti. Dai *feedback surveys* alla piattaforma di co-creazione *MyStarbucksIdea.com*: *Starbucks* non solo ascolta i propri *stakeholders*, ma basa la sua comunicazione ed identità sostenibile sulle loro storie ed esigenze.

È per questo motivo che è possibile asserire che il *brand storytelling*, veicolato attraverso le principali piattaforme *social*, sia ormai divenuto un'efficace strategia comunicativa che permette alle aziende responsabili di instaurare un legame empatico e sincero con i propri *stakeholders*. L'impresa in analisi lo dimostra, principalmente sui suoi profili *YouTube* e *Facebook*, attraverso numerose campagne di *storytelling* che mettono in luce la sua vena socialmente responsabile. È stato possibile notare che le due campagne pubblicitarie *Upstanders* e *#whatsyourname* hanno ottenuto un enorme successo, aumentando il capitale reputazionale e migliorando i profitti dell'azienda, in quanto sostenute dall'effettiva operatività responsabile di *Starbucks* nei confronti dei propri *partners*.

Risulta essenziale, però, assicurare ai portatori di interesse anche dei documenti ufficiali, come il *CSR report*, attraverso i *corporate websites*. Starbucks fornisce numerose sezioni di approfondimento della sua identità CSR e pubblica, annualmente, il suo *CSR report* aggiornato. L'azienda si preoccupa anche di eliminare ogni tipo di *gap* sociale e culturale tra i propri *stakeholders*, mostrando un perfetto equilibrio tra una comunicazione di tipo ufficiale e professionale ed una di tipo interattivo e diretto, attraverso piattaforme dedicate come *Starbucks Stories & News*.

Dai risultati ottenuti, sia nella parte teorica che nella parte empirica della tesi, è necessario affermare che i rischi principali della comunicazione della sostenibilità sul Web 2.0 sono legati ad una mancata coerenza tra le dichiarazioni pubbliche e le effettive attività aziendali. I nemici di un'autentica comunicazione 2.0 della CSR risultano essere le varie pratiche di *washing*, come il *green*, il *social* ed il *rainbow washing*. Queste pratiche vengono frequentemente attivate dalle imprese per nascondere ai propri *stakeholders* attività disoneste che comprometterebbero l'identità sostenibile aziendale. Le conseguenze sono disastrose e causano una perdita di fiducia da parte dei portatori di interesse, oltre alla perdita del capitale reputazionale. A dimostrazione di ciò, vi sono le ultime accuse di *rainbow* e *social washing* che coinvolgono *Starbucks*. Nonostante le sue numerose iniziative di divulgazione di valori di inclusività, l'impresa non ha dimostrato integrità, coerenza e trasparenza tra la sua comunicazione e le sue attività, compromettendo la sua reputazione e credibilità.

In conclusione, *Starbucks* è un ottimo esempio per dimostrare che una strategia comunicativa sul Web 2.0 deve essere sostenuta dall'impegno costante e genuino dell'azienda nelle sue attività sostenibili. La CSR può risultare un'ottima leva di marketing nella comunicazione digitale, ma risulta efficace solo quando gli sforzi comunicativi vengono giustificati e comprovati da una responsabile attività aziendale *day-by-day*.

Il principale limite dello studio empirico condotto è rappresentato dall'utilizzo di sole fonti secondarie, non avendo avuto la possibilità di intervistare esponenti del *management* aziendale. I numerosi documenti ufficiali, aziendali e non, hanno comunque permesso di condurre un'accurata analisi dell'identità del *brand*, della comunicazione digitale e della percezione degli *stakeholders*.

Non è stato possibile determinare con ufficialità le effettive conseguenze sulla reputazione dell'azienda di *Starbucks*, a seguito degli scandali di *social* e *rainbow washing*. Trattandosi di eventi estremamente recenti, risalenti a giugno 2023, la letteratura non offre ancora documenti e studi che li prendano in analisi. Tuttavia, è stata proposta un'analisi critica del possibile impatto sul futuro del capitale reputazionale di *Starbucks*.

Bibliografia

ACCOUNTABILITY, *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*, 2015.

ACCOUNTABILITY, STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES CANADA INC., UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME, *The Stakeholder Engagement Manual. Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement*, 2005.

AGUDELO, M. A. L., DAVIDSDÓTTIR, B., JÓHANNSDÓTTIR, L., “A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility”, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol. 4 No. 1, (January) 2019, pp. 1-23.

AUGUSTO, D., ECHEVERRY, B., “Reputational Risk and Corporate Social Responsibility: How to Make CSR Policies Attractive to Productive Corporations”, *Via Inveniendi Et Iudicandi*, Vol. 10, (December) 2015, pp. 87-117.

BARNETT, M., FOMBRUN, C. G., GARDBERG, N., “Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk”, *Business and Society Review*, Vol. 105 No. 1, (February) 2008.

BERTHON, P. R., PITT, L. F., WATSON, R. T., ZINKHAN, G. M., “The internet and the birth of real consumer power”, *Business Horizons*, Vol. 45 No. 4, 2002, pp. 7-14.

BHATTACHARYA, C. B., DU, S., SEN, S., “Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 No. 1, (January) 2010, pp. 8–19.

BOSKOVIC, V., *Corporate Social Responsibility: valutazione dell'applicazione della Stakeholder Engagement all'interno dell'Ente Ospedaliero Cantonale* [Bachelor thesis, Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana], SUPSI Tesi, 2018.
<https://tesi.supsi.ch/2573/>

BOWEN, F., HERREMANS, I., NEWENHAM-KAHINDI, A., “When suits meet roots: the antecedents and consequences of community engagement strategy”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 95 No. 2, (August) 2010, pp. 297-318.

BOWEN, H.R., *Social responsibilities of the businessman*, University of Iowa Press, 2013.

BRANCO, L., CASTELO, M., LIMA RODRIGUES, L., “Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility”, *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 12, (January) 2007, pp. 5-14.

CAMILLERI, M. A., *Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management. An introduction to Theory and Practice with Case Studies*, Springer International Publishing, 2017.

CAMPBELL, T., MCBARNET, D., VOICULESCU, A., *The new corporate accountability: Corporate social responsibility and the law*, Cambridge: Cambridge University Press, 2007, pp. 9 -33.

CAPRIOTTI, P., MORENO, A., “Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 No. 3, (August) 2007, pp. 221–237.

CAPRON, M., “Èconomie Éthique Privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation”, *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, Paris, 2003, pp. 1-65.

CARROLL, A. B., “A three-dimensional conceptual model of corporate social performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 4, 1979, pp. 497-505.

CARROLL, A. B., “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, Vol. 34, (July) 1991, pp. 39-48.

CARROLL, A. B., *A history of corporate social responsibility: concepts and practices*, in ANDREW CRANE, A. M., MATTEN, D., MOON, J., SIEGEL, D., (ed.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford University Press, New York, 2008, pp. 19–46.

CARROLL, A. B., *Corporate social responsibility*, in *Business & Society*, Vol. 38 No. 3, Sage Publications Inc, 1999, pp. 268–295.

CASTELLÒ, I., MORSING, M., SCHULTZ, F., “Communicative dynamics and the polyphony of corporate social responsibility in the network society”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 118 No. 4, 2013, pp. 683–694.

CASTELLÒ, I., MORSING, M., SCHULTZ, F., “The construction of corporate social responsibility in network societies: A communication view”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 115 No. 4, (July) 2013, pp. 681–692.

CHANDLER, D., *Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation*, SAGE Publications, 2016.

CHANDLER, D., WERTHER, W. B., “Strategic corporate social responsibility as global brand insurance”, *Business Horizons*, Vol. 48 No. 4, 2005, pp. 317–324.

CLARKSON, M. B. E. “A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 1, 1995, pp. 92-117.

COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001.

CORNELISSEN, J., *Corporate communication. A guide to theory and practice*, Sage, London, 2009.

CRIVELLARO, M., SCALCO, F., VECCHIATO, G., *Sostenibilità e rischio greenwashing*, Libreriauniversitaria.it, Padova, 2012.

DAVIS, K., “Can business afford to ignore social responsibilities?”, *California Management Review*, Vol. 2 No. 3, 1960, pp. 70–76.

DE JONG, M., ELVING, W., VAN DEN BOSCH, A., “How corporate visual identity supports reputation”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 No. 2, (June) 2005, pp. 108-116.

DENNING, S., “Telling tales”, *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. 5, 2004, pp. 122–129.

DENNING, S., *The Springboard: How storytelling ignites action in knowledge-era organizations*, USA, 2001.

DI FRAIA, G., *Social Media Marketing – Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli, Milano, 2011.

DOĞAN, S., *Global Sustainability Reporting Guidelines in Corporate Reputation Management- Example of Global Reporting Initiative (GRI)*, 2020.

DUTOT, V., GALVEZ, E., VERSAILLES, D., “CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation”, *Management Decision*, Vol. 54, (March) 2016, pp. 363-389.

ELKINGTON, J., “Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business”, *Environmental Quality Management*, Vol. 8 No.1, 1998, pp. 37–51.

ESPOSITO, M., *Responsabilità sociale tra cultura organizzativa e strategia di crescita: il caso Patagonia* [Tesi di Laurea triennale, Luiss Guido Carli], LuissThesis, 2021. <https://tesi.luiss.it/30486/>

FARACHE, F., KOLLAT, J., “Achieving consumer trust on Twitter via CSR communication”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 34, (August) 2017.

FAROOQ, M. B., NADEEM, M., ZAMAN, R., “AccountAbility’s AA1000AP standard: A framework for integrating sustainability into organisations”, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. ahead-of-print, (January) 2021, pp. 1-42.

FERRELL, O., PRIDE, W., *Marketing*, Cengage Learning, Boston, 2018.

FISCHBACH, B., KSIĘŻAKA, P., “Triple Bottom Line: The Pillars of CSR”, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, Vo. 4 No. 3, 2017, pp. 1-16.

FRANCHINA, V. G., *Gli impatti delle attività di Corporate Social Responsibility nelle imprese contemporanee* [Tesi di Laurea triennale, Luiss Guido Carli], LuissThesis, 2016. <https://tesi.luiss.it/18867/>

FREEMAN, R. E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press, 2015.

FREEMAN, R. E., WERHANE, P. H., “Business ethics: the state of the art”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1 No. 1, 1999, pp. 1-16.

FREEMAN, R.E., MCVEA, J., “A Stakeholder Approach to Strategic Management”, *SSRN Electronic Journal*, (January) 2001.

GHEMAWAT, P., *Commitment: The Dynamic of Strategy*, Maxwell Macmillan International, 1991.

GILL, R., “Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review”, *Public Relations Review*, Vol. 41 No. 5, (March) 2015, pp. 662–674.

GOTSI, M., WILSON, A. M., “Corporate Reputation: seeking a definition”, *Corporate Communications*, Vol. 6 No. 1, 2001, pp. 24-30.

GREENWOOD, R., SUDDABY, R., “Rhetorical strategies of legitimacy”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50 No. 1, (March) 2005, pp. 35-67.

GUPTA, A., “Triple Bottom Line (TBL a” 3BL)”, *SAMVAD International Journal of Management*, Vol. 2, 2011, pp. 71–77.

HALL, K., HARRISON, D., OBILO, O., “Building positive internal and external stakeholder perceptions through CSR storytelling”, *Journal of Strategic Marketing*, (August) 2021, pp. 1-22.

HALLAHAN, K., HOLTZHAUSEN, D., SRIRAMESH, K., VAN RULER, B., VERČIČ, D., “Defining Strategic Communication”, *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 1 No. 1, (March) 2007, pp. 3-35.

HASSAN, M.R., TARIQUE, K.M., UDDIN, M.B., “Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility”, *Daffodil International University Journal of Business and Economics*, Vol. 3, No. 1, 2008, pp. 199–212.

HENDERSON, D., “The Role of Business in the World of Today”, *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 17, 2005, pp. 30-32.

HO, C.-W., “Consumer behavior on Facebook: does consumer participation bring positive consumer evaluation of the brand?”, *EuroMed Journal of Business*, Vol. 9 No. 3, (August) 2014.

INGO, W., *Reputational Risk*, in BOATRRIGHT, J., (ed.), *Finance Ethics: Critical Issues in Theory and Practice*, NJ: John Wiley & Sons Ltd., Hoboken, 2010, pp. 103-123.

JACOBS, M., “The Environment as Stakeholder”, *Business Strategy Review*, Vol. 6 No. 2, 1997, pp. 25-28.

JENKINS, H., *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York University Press, New York, 2006.

JONES, R., WOOD, D. J., “Stakeholder Mismatching: a Theoretical problem in Empirical research on Corporate Social Performance”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, 1995, pp. 315-363.

JONES, T. M., “Corporate social responsibility revisited, redefined”, *California Management Review*, Vol. 22 No. 3, 1980, pp. 59–67.

KRAMER, M. R., PORTER, M. E., “Strategy & Society”, *Harvard Business Review*, (December) 2006, pp. 1–16.

LAMBERG, J., PAJUNEN, K., SAVAGE, G., “Strategic stakeholder perspective to ESOP negotiations: The case of united airlines”, *Management decision*, Vol. 41 No. 4, (May) 2003, pp. 383-393.

LAUFER, W.S., “Social Accountability and Corporate Greenwashing”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 43 No. 3, 2003, pp. 253-261.

LIVESEY, S. M., KEARINS, K., “Transparent and caring corporations? A study of sustainability reports by The Body Shop and Royal Dutch/Shell”, *Organization & Environment*, Vol. 15 No. 3, (September) 2002, pp. 233–258.

LUU, T. T., “CSR and customer value co-creation behavior: The moderation mechanisms of servant leadership and relationship marketing orientation”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 155 No. 2, 2019, pp. 379–398.

MANAGEMENT SOLUTIONS, *Trust and reputation: proactive management of reputational risk*, 2021.

MARIANO, L., *Responsabilità etica d'impresa, Teoria e buone pratiche*, Liguori Editore, 2008.

MCBARNET, D., *Corporate social responsibility beyond law, through law, for law: The new corporate accountability*, in CAMPBELL, T., MCBARNET, D., VOICULESCU, A., (ed.), *The new corporate accountability: Corporate social responsibility and the law*, Cambridge University Press, Cambridge, 2007, pp. 9 -33.

MCGUIRE, J. W., *Business and society*, New York: McGraw-Hill, 1963.

MULLERAT, R., *International Corporate Social Responsibility: The Role of Corporations in the Economic Order of the 21st Century*, Kluwer Law International, Alphen aan den Rijn, 2010.

NAIR, K., *Starbucks Tweets*, 2020.

O'RIORDAN, L., *Perspectives on corporate social responsibility (CSR): Corporate approaches to stakeholder engagement in the pharmaceutical industry in the UK and Germany* [PhD Thesis, Bradford University School of Management], University of Bradford eThesis, 2010.

<https://bradscholars.brad.ac.uk/bitstream/handle/10454/5304/Phd%20O%27Riordan%20Intro%20Final%2008062011.pdf>

ORSETTI, G., *Comunicazione nelle organizzazioni sostenibili e greenwashing* [Tesi di Laurea magistrale, Università Politecnica delle Marche], UNITesi Università Politecnica delle Marche, 2019. <https://tesi.univpm.it/handle/20.500.12075/6460>

PALAZZO, M., SIANO, A., VOLLERO, A., “Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: Research questions and hypotheses”, *Journal of Brand Management*, Vol. 19, 2011, pp. 57-71.

PAOLETTI, M., *CSR Communication: un'analisi empirica sulle imprese marchigiane* [Tesi di Laurea magistrale, Università Politecnica delle Marche], UNITesi Università Politecnica delle Marche, 2019. <https://tesi.univpm.it/handle/20.500.12075/6899>

PAOLETTI, M., *CSR Communication: un'analisi empirica sulle imprese marchigiane* [Tesi di Laurea magistrale, Università Politecnica delle Marche], UNITesi Università Politecnica delle Marche, 2019. <https://tesi.univpm.it/handle/20.500.12075/6899>

PAVLOU, P. A., STEWART, D. W., “From consumer response to active consumer: Measuring the effectiveness of interactive media”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30 No. 4, 2002, pp. 376-396.

PINNA, M., RUGGIERI, M., “Corporate Social Responsibility: an overview”, *Economia Aziendale Online*, Vol. 2 No. 4/2011, Pavia, (January) 2012, pp. 273-364.

PRAHALAD, C. K., RAMASWAMY, V., “Cocreation experiences: The next practice in value creation”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 No. 3, 2004, pp. 5-14.

QASIM, S., SARKAWI, M., SIAM, M., “The effect of CSR on brand loyalty: the moderating role of corporate reputation and mediates the brand image”, *Asian Journal of Empirical Research*, Vol. 7, (October) 2017, pp. 251-259.

RUMELT, R. P., “Towards a strategic theory of the firm”, *Competitive Strategic Management*, Prantice-Hall, New Jersey, 1984, pp. 556-570.

SIANO, A., “La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese”, *Sinergie rivista di studi e ricerche*, No. 89, 2012, pp. 3-23.

SIANO, A., VOLLERO, A., “Il processo di management della corporate communication: un framework”, *Sinergie rivista di studi e ricerche*, (gennaio) 2012, pp. 73-92.

STARBUCKS CORPORATION, *Global Environmental & Social Impact Report*, 2022.

STEENKAMP, J., *Global Brand Strategy: World-wise Marketing in the Age of Branding*, Springer, Berlin, 2017.

STEYN, B., “From strategy to corporate communication strategy: a conceptualisation”, *Journal of Communication Management*, Vol. 8, No. 2, 2003, pp. 168-183.

SUBRAMANIAM, T., *Impact of Social Media on Digital Marketing: Starbucks Marketing Strategy on Twitter*, 2020.

VOLLERO, A., “Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali”, *Sinergie Italian Journal of Management*, (gennaio) 2013, pp. 2-23.

WATSON, R., WILSON, H. N., SMART, P., MACDONALD, E. K., “Harnessing difference: a capability-based framework for stakeholder engagement in environmental innovation”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 35 No. 2, 2018, pp. 254-279.

Sitografia

#WhatsYourName, online: [#WhatsYourName | Starbucks | Iris Integrated Brand Campaign \(iris-worldwide.com\)](#), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

“Starbucks”, *Wikipedia*, online: [Starbucks - Wikipedia](#), ultima consultazione: 29 agosto 2023.

“Web 2.0”, *Treccani*, online: <https://www.treccani.it/enciclopedia/web-2-0/>, ultima consultazione: 19 agosto 2023.

A Marketing Communications Plan for Starbucks, online: [A Marketing Communications Plan for Starbucks | 15 Writers](#), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

Analisi di Mission, Vision e Valori di Starbucks, 2020, online: [Mission, Vision e Core Values di Starbucks - Ispirare e nutrire l'umanità | Guinguette Marais Poitevin \(guinguette-maraispoitevin.com\)](#), ultima consultazione: 31 agosto 2023.

ASHTON, I., “What’s your name?”: *How Starbucks and Iris are championing LGBTQ representation*, online: [BITE Focus | ‘What’s your name?’: How Starbucks and Iris are championing LGBTQ representation \(creativebrief.com\)](#), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

BEDA, A., *Le imprese rilanciano la sostenibilità sociale*, 2022, online: [Le imprese rilanciano la sostenibilità sociale - Il Sole 24 ORE](#), ultima consultazione: 23 maggio 2023.

BIZZARRI, L., *Storytelling aziendale: scrivere contenuti rilevanti per i clienti*, 2020, online: [Storytelling aziendale: scrivere contenuti rilevanti per i clienti \(ofg.it\)](#), ultima consultazione: 20 agosto 2023.

BLOGIER, A., *Starbucks Banned Pride Decorations & Changed Union Healthcare Policy In The Latest Example Of Corporate Rainbow-Washing*, 2023, online: [What Is Rainbow-Washing? Starbucks Bans Pride Decorations | YourTango](#), ultima consultazione: 06 settembre 2023

Case Study: Corporate Social Responsibility of Starbucks, 2021, online: [Case Study: Corporate Social Responsibility of Starbucks - MBA Knowledge Base \(mbaknol.com\)](#), ultima consultazione: 01 settembre 2023.

CAVALCOLI, D., *Starbucks, la battaglia dei lavoratori per il diritto al sindacato che non c'è*, 2022, online: [Starbucks, la battaglia dei lavoratori per il diritto al sindacato che non c'è-Corriere.it](#), ultima consultazione: 07 settembre 2023.

Coffee & Craft, online: <https://stories.starbucks.com/stories/coffee-craft/>, ultima consultazione: 13 settembre 2023.

Committed to Transparency - People, Planet, Coffee, online: <https://www.starbucks.com/responsibility/reporting-hub/>, ultima consultazione: 13 settembre 2023.

Corporate Social Responsibility Reports, 2023, online: [Corporate Social Responsibility Reports - Zebra BI](#), ultima consultazione: 17 agosto 2023.

Cos'è il rainbow washing e perché è un rischio che le aziende corrono durante il Pride Month, online: [Rainbow washing: cos'è e come evitarlo - Inside Marketing](#), ultima consultazione: 05 settembre 2023.

DOLCE, N., *La comunità LGBTQ+ si scontra con Starbucks*, 2023, online: [La comunità LGBTQ+ si scontra con Starbucks - Torino Cronaca - Notizie da Torino e Piemonte](#), ultima consultazione: 06 settembre 2023.

DUDOVSKIY, J., *Starbucks CSR: Corporate Social Responsibility*, 2022, online: [Starbucks CSR: Corporate Social Responsibility - Research-Methodology](#), ultima consultazione 01 settembre 2023.

EMERICK, D., *What is Social Washing?*, online: [What is Social Washing? - ESG | The Report \(esgthereport.com\)](#), ultima consultazione: 26 agosto 2023.

Every Name's a Story #whatsyourname, 2020, online: [Every Name's a Story #whatsyourname - Starbucks Stories EMEA](#), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

FIACCHINO, N., *Quando la responsabilità fa la differenza*, 2017, online: <https://blog.codencode.it/quando-la-responsabilita-fa-la-differenza/>, ultima consultazione: 20 agosto 2023.

FROST, K., *Starbucks is celebrating London Pride with Glitter Frappuccinos*, 2018, online: <https://www.pinterest.it/pin/741194051204534145/>, ultima consultazione: 06 settembre 2023.

GADDI, M., “Caffè e bastone”: Starbucks sta licenziando i lavoratori che si uniscono ai sindacati, 2023, online: [“Caffè e bastone”: Starbucks sta licenziando i lavoratori che si uniscono ai sindacati - Gambero Rosso](#), ultima consultazione: 07 settembre 2023.

GALLO, C., *Starbucks' Cool New Brew: Storytelling With A Digital Twist*, 2017, online: [Starbucks' Cool New Brew: Storytelling With A Digital Twist \(forbes.com\)](#), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

GOUILLART, F. J., RAMASWAMY, V., *The power of co-creation: Build it with them to boost growth, productivity, and profits*, 2010, p.22.

Greenwashing: cos'è, definizione, esempi e perchè le aziende lo fanno?, online: [Greenwashing: cos'è, definizione ed esempi - Inside Marketing](#), ultima consultazione: 25 agosto 2023.

Il potere della comunicazione sostenibile sui social media: idee e strategie, 2023, online: [Il potere della comunicazione sostenibile sui social media: idee e strategie \(zeroco2.eco\)](#), ultima consultazione: 20 agosto 2023.

INSTAGRAM, @starbucks, online: <https://www.instagram.com/p/CwaXj9CRoPc/>, ultima consultazione: 07 settembre 2023.

INSTAGRAM, @starbucks, online: <https://www.instagram.com/p/t0jdVRRc16/>, ultima consultazione: 07 settembre 2023.

La storia della nascita di Starbucks, 2018, online: [La storia della nascita di Starbucks | Dave's American Food \(davesamericanfood.com\)](#), ultima consultazione: 29 agosto 2023.

La storia di Starbucks, online: [La Storia di Starbucks - Marketing Semplice](#), ultima consultazione: 29 agosto 2023.

La storia di Starbucks. Chi siamo, online: [Chi siamo | Starbucks® At Home \(starbucksathome.com\)](#), ultima consultazione: 29 agosto 2023.

My Starbucks Idea: an Open Innovation Case-Study, online: [My Starbucks Idea : an Open Innovation Case-Study - Braineet](#), ultima consultazione: 13 settembre 2023.

Our Mission and Promises, online: <https://stories.starbucks.com/>, ultima consultazione: 13 settembre 2023.

PEIPER, H., *A new mission for Starbucks*, 2023, online: <https://stories.starbucks.com/stories/2023/a-new-mission-for-starbucks/>, ultima consultazione: 29 agosto 2023.

PEREIRA, D., *Starbucks Mission and Vision Statement*, 2023, online: [Starbucks Mission and Vision Statement \(businessmodelanalyst.com\)](#), ultima consultazione: 31 agosto 2023.

SELMI, G., *Attivismo performativo e Social Washing*, 2023, online: [Attivismo Performativo e Social Washing \(greatpixel.it\)](#), ultima consultazione: 26 agosto 2023.

Social Media Marketing: How Starbucks grew to be a trendsetter, 2020, online: [Social Media Marketing: How Starbucks grew to be a trendsetter - Kimp](#), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

Social Media: cosa sono e a cosa servono?, online: [Social Media: cosa sono e a cosa servono? \(culturedigitali.eu\)](#), ultima consultazione: 20 agosto 2023.

Social washing: che cos'è e perché la COVID-19 può accelerare il fenomeno, 2020, online: [Social washing: che cos'è e perché la COVID-19 può accelerare il fenomeno - Etica Sgr](#), ultima consultazione: 26 agosto 2023.

Starbucks "Upstanders" Returns with Extraordinary Stories of Courage and Compassion across America, online: <https://stories.starbucks.com/press/2017/starbucks-upstanders-returns/>, ultima consultazione: 04 settembre 2023.

Starbucks arriva in Italia: storia della caffetteria più famosa del mondo, 2015, online: [Starbucks arriva in Italia: storia della caffetteria più famosa del mondo | MLA - Move Language Ahead \(mlaworld.com\)](#), ultima consultazione: 29 agosto 2023.

Starbucks collabora con Spotify per offrire musica e caffè, 2019, online: [Starbucks collabora con Spotify per offrire musica e caffè \(funzen.net\)](#), ultima consultazione: 29 agosto 2023.

Starbucks Logo, 2021, online: <https://loghi-famosi.com/starbucks-logo/>, ultima consultazione: 29 agosto 2023.

Starbucks Social Media Strategy: A Deep Dive Into Viral Campaigns, 2023, online: [Starbucks Social Media Strategy: A Deep Dive Into Viral Campaigns \(keyhole.co\)](#), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

Starbucks Website: Communication Process Term Paper, 2021, online: [Starbucks Website: Communication Process - 833 Words | Term Paper Example \(ivypanda.com\)](#), ultima consultazione: 13 settembre 2023.

STARRI, M., *DIGITAL 2022 – I DATI GLOBALI*, 2022, online: [DIGITAL 2022 - I DATI GLOBALI - We Are Social Italy](#), ultima consultazione: 20 agosto 2023.

Storytelling: Cos'è, Significato e Come Farlo, 2022, online: <https://lacontent.it/storytelling/>, ultima consultazione: 20 agosto 2023.

The Upstanders Campaign, online: [The Upstanders Campaign - The Shorty Awards](#), ultima consultazione: 04 settembre 2023.

TWITTER, *@SBWorkersUnited*, online: <https://twitter.com/SBWorkersUnited>, ultima consultazione: 07 settembre 2023.

TWITTER, *@Starbucks*, online: <https://twitter.com/Starbucks>, ultima consultazione: 04 settembre 2023.

TWITTER, *@Starbucks*, online: <https://twitter.com/Starbucks/status/1654516313082191872>, ultima consultazione: 04 settembre 2023.

VENTURINO, L., *Starbucks e le decorazioni per il Pride Month e i dipendenti scioperano*, 2023, online: [Starbucks vieta le decorazioni per il Pride Month, e i dipendenti scioperano \(dissapore.com\)](#), ultima consultazione: 06 settembre 2023.

WILLIAMS, E., *Quali sono i rischi del social washing?*, 2022, online: [Quali sono i rischi del social washing? | Morningstar](#), ultima consultazione: 26 agosto 2023.

Ringraziamenti

In occasione del raggiungimento di questo importante traguardo, vorrei ringraziare la mia famiglia, che mi ha accompagnato durante questo lungo percorso. A mia mamma, la mia metà, che ha sempre creduto in me e che mi ha cresciuto facendomi diventare la piccola donna che sono oggi. A mio babbo, che nonostante tutte le difficoltà, mi è stato vicino e mi ha fatto sentire amata e capita in ogni istante. Ai miei nonni, il mio più grande punto di riferimento da quando ne ho memoria. Ad Andrea, colui che mi ha amato e sostenuto come se fossi sua figlia. Il supporto di ciascuno di loro è stato prezioso per la mia crescita personale e formativa, senza cui non avrei potuto affrontare così serenamente questo emozionante viaggio.

Alle amicizie, quelle vere ed autentiche. Un ringraziamento speciale lo rivolgo alle mie più care amiche: Linda, Denise, Valentina, Martina e Vittoria. Da sempre e per sempre le mie “bimbe”, senza le quali non avrei vissuto questi anni sentendomi così amata e compresa. Ad Adele, la parte complementare della mia anima, la mia migliore amica. A Francesca, colei che mi ha seguito in ogni centimetro di mondo. A Gabriele, Giuseppe, Rebecca e Giorgia: i miei coinquilini, nonché la mia seconda famiglia, che con le loro risate e la loro compagnia hanno reso ogni giorno passato lontano da casa felice e spensierato. A Gaia, la mia costante da primo anno di liceo, che con il suo affetto e la sua costanza è ormai diventata la mia più grande complice. Ringrazio anche tutte le persone più care che ho incontrato durante questi splendidi anni e che, condividendo passioni ed ambizioni, non mi hanno mai fatto sentire sola.

Alla mia Università ed ai miei professori. Ci tengo, in particolare, a rivolgere un caloroso ringraziamento alla mia relatrice, la professoressa Katia Premazzi, che mi ha affiancato con passione e dedizione nell’immersivo percorso di stesura della tesi di laurea.

Infine, vorrei concludere ringraziando anche me stessa. Determinazione, passione e resilienza mi hanno condotta ad affrontare situazioni difficili con consapevolezza, ma anche a gioire di ogni successo. Ringrazio me stessa per la mia costante necessità di migliorarmi ed imparare, per la mia curiosità di scoprire “l’altro” ed il diverso. Grazie alla bambina che ha sempre guardato il mondo con occhi privi di giudizio e con il costante bisogno di trovarsi sempre sotto ad “un sole nuovo”. *Fernweh.*