



«Brands and Purpose in a changing
era»

XXI[^] SIM Conference
Milano, 17-19 ottobre 2024

ISBN 978-88-947829-1-2

PROCEEDINGS

Talking the walk: la comunicazione aziendale delle iniziative purpose-driven

Introduzione

La complessa sovrapposizione di crisi globali—ambientali, economiche, sociali e sanitarie—spinge le imprese di fronte alla necessità impellente di ridefinire il proprio ruolo nella società (Hollensbe et al., 2014; Voegtlin et al., 2022). Questo scenario di "policrisi" le spinge a riflettere profondamente sul concetto di *corporate purpose*, orientandole verso modelli di business sempre più *purpose-driven* (Mayer, 2021). La crescente attenzione accademica e manageriale verso il *corporate purpose* non è casuale. Numerosi studi dimostrano che le imprese che abbracciano un *purpose* chiaro e genuino non solo riescono ad innovare più efficacemente (Henderson, 2021), ma ottengono anche migliori performance economiche (Gartenberg et al., 2019) e di sostenibilità (George and Schillebeeckx, 2022).

Tuttavia, affinché il *purpose* possa esprimere appieno il suo potenziale e generare un impatto tangibile, è essenziale che esso venga comunicato regolarmente e in modo autentico agli stakeholder (von Ahsen and Gauch, 2021). La comunicazione del *purpose* rappresenta, quindi, una sfida cruciale e aperta, poiché vi è ancora un dibattito in corso su come le aziende dovrebbero comunicare il loro impegno verso la società (Fitzsimmons et al., 2022), evitando rischi di superficialità o opportunismo (Aguilera, 2023).

In questo contesto, la ricerca si è finora concentrata prevalentemente sulla verifica dell'autenticità della comunicazione rispetto alle azioni concrete intraprese dalle imprese—un concetto noto come *walking the talk* (Charles et al., 2017). Gli studiosi hanno esplorato se le dichiarazioni aziendali e le iniziative di marketing siano coerenti con le effettive pratiche operative e strategiche delle imprese (Kimsey et al., 2023), evidenziando l'importanza della trasparenza e dell'integrità per costruire e mantenere la fiducia degli stakeholder (Gulati and Wohlgezogen, 2023).

L'originalità del nostro studio risiede nella prospettiva opposta, focalizzandosi su come le imprese che hanno già implementato iniziative *purpose-driven* comunichino in modo congruente rispetto a quanto effettivamente realizzato—un approccio definito come *talking the walk* (Amores-Salvadó et al., 2023; Wickert et al., 2016). Gli studi precedenti di questo filone sono tuttavia limitati a concetti teorici e non esplorano esempi reali. In un contesto dove la fiducia degli stakeholder è sempre più fragile (Gulati and Wohlgezogen, 2023), la comunicazione gioca un ruolo primario. La nostra indagine si propone di esplorare se e come alcune imprese utilizzano la loro comunicazione per rafforzare e amplificare il messaggio legato al loro *purpose*. Analizzando come queste imprese strutturano e veicolano le iniziative *purpose-driven*, questa ricerca esplorativa mira ad offrire nuove chiavi di lettura per comprendere le dinamiche della comunicazione *purpose-driven* e a contribuire al dibattito scientifico e manageriale. Nello specifico, al fine di comparare pratiche comunicative di aziende diverse è importante scegliere un tema definito e uno scopo comune. Già numerosi studi infatti suggeriscono alle aziende di trasformare la propria intera cultura e identità per diventare pienamente inclusive (Dimitrieska et al., 2019). Si è quindi optato di focalizzare l'attenzione sulla comunicazione aziendale legata a valori sociali relativi all'inclusione, data l'attualità e la rilevanza globale dei problemi

sociali relativi a vari aspetti di diversità (Arsel et al., 2022). Questo studio pilota prende in esame la comunicazione di alcune imprese selezionate e premiate per le loro pratiche e progetti di inclusione. L'assunto di base sostiene che tali *best cases*, che già realizzano con efficacia e successo il loro *purpose* (ovvero realizzano i loro scopi sociali - *walking*), siano altrettanto orientate a comunicare le loro pratiche (*talking*). L'osservazione della comunicazione di queste aziende *talking the walk*, non solo potrà arricchire la comprensione della comunicazione rispetto alle iniziative *purpose-driven* delle imprese, ma offre anche ai manager strumenti pratici per migliorare la congruenza identitaria tra comunicazione e azione (Signori and Flint, 2020b), riducendo il rischio di incoerenze che potrebbero compromettere la credibilità aziendale (Ginder et al., 2021). Questo ci conduce alla domanda di ricerca centrale: *se e come le imprese comunicano le loro iniziative purpose-driven, nell'ambito della sfida sociale Diversity and Inclusion.*

Background teorico sulla comunicazione del corporate purpose

Le imprese guidate dal *purpose* sono state riconosciute per il loro potenziale di impatto positivo sulla società (Mayer, 2021). Tali imprese non si limitano a massimizzare i profitti, ma mirano anche a creare valore sociale e ambientale, rinunciando ai profitti di breve termine per generare prosperità nel lungo termine (Mayer, 2021). Secondo la letteratura, queste imprese operano come agenti di cambiamento, avendo la potenzialità di promuovere pratiche sostenibili e influenzare positivamente la comunità (Gulati and Wohlgezogen, 2023). Il ruolo delle imprese *purpose-driven* va oltre la semplice filantropia; esse dovrebbero integrare il loro *purpose* in ogni aspetto del business, dalle operazioni interne alla comunicazione esterna (George et al., 2023). In questo contesto, il *purpose* diventa un elemento distintivo che contribuisce a costruire fiducia, lealtà e un senso di appartenenza tra i clienti e gli altri stakeholder (Gulati and Wohlgezogen, 2023).

La comunicazione del *purpose* è cruciale per allineare gli stakeholder e costruire relazioni positive con essi (George et al., 2023). La letteratura sottolinea che una comunicazione efficace richiede non solo la trasmissione del messaggio autentico, ma anche la scelta di modalità, frequenza e canali appropriati (Fitzsimmons et al., 2022). Le imprese si trovano di fronte alla sfida di decidere cosa comunicare, come farlo, a chi rivolgersi e con quale frequenza, per garantire che il loro *purpose* sia compreso e condiviso da tutti gli stakeholder, inclusi clienti, dipendenti, fornitori e comunità locali (Goodman, 2012). Il ruolo della comunicazione aziendale e la sua interazione con la reputazione aziendale e l'identità dell'organizzazione sono fondamentali per il successo dei leader nell'affrontare la sfida di allineamento del *purpose* lungo la catena del valore e con i bisogni dei clienti (Ibn-Mohammed et al., 2024). La comunicazione aziendale non solo collega sinergicamente le sfide e le soluzioni individuate, ma è anche fondamentale per la reputazione aziendale e l'identità organizzativa (von Ahnen and Gauch, 2021). Pertanto, lo sviluppo di una strategia di comunicazione completa con messaggi forti e coerenti che si integrano in tutte le attività aziendali (internamente ed esternamente) è un'impresa fondamentale per le imprese orientate al raggiungimento di un *purpose* (Fitzsimmons et al., 2022).

Considerando che la comunicazione delle azioni *purpose-driven* può generare benefici significativi sia in termini di fidelizzazione dei clienti sia di attrattività per gli investitori (Peters, 2024), è fondamentale chiedersi se le imprese sfruttino effettivamente questa opportunità o se, al contrario, scelgano di mantenere un basso profilo (Kim and Lyon, 2015). In particolare, la comunicazione aziendale del *purpose* dovrebbe essere pervasiva, e ci si attende che l'azienda sia chiara e precisa su come e quanto agisce per realizzare il suo scopo. Tuttavia, la necessità di comunicare il *purpose*, pur essendo un argomento storico in letteratura (Higgins and Diffenbach, 1989), resta ancora non pienamente esplorato empiricamente (Fitzsimmons et al., 2022), offrendo l'opportunità di riconoscere il potenziale del *purpose* come narrativa cruciale della comunicazione strategica delle imprese (Brühl and Falkheimer, 2023; Peters, 2024; Wright, 2024).

Metodo

Il presente studio adotta il metodo WCM, Web Content Mining (Pujar and Mundada, 2021), in particolare adottando il processo Multimedia Data Mining che utilizza metodi di data mining per estrarre porzioni di testo da documenti web non strutturati BOW (Bag of Words). Tale modello generale è utile per indicare la presenza o l'assenza di caratteristiche testuali e, quindi, nel caso di questa ricerca, per analizzare i contenuti della comunicazione delle iniziative *purpose-driven* delle imprese nell'ambito Diversity & Inclusion.

Il contesto

Al fine di individuare aziende che adottino con efficacia azioni di inclusione e che quindi già dimostrano di aver realizzato in parte il loro scopo, sono state selezionate dieci aziende che occupano le prime posizioni del Diversity Brand Index. Si tratta di un riconoscimento che premia i brand più impegnati nei temi della diversità e dell'inclusione. Queste aziende sono state scelte per la loro comprovata intensità di azione in iniziative che incarnano un forte *purpose* legato a questi valori. Il Diversity Brand Index (DBI) è l'unica iniziativa italiana finalizzata a valutare il grado di inclusione dei brand in una prospettiva basata sul cliente. Questo premio, sviluppato dalla Fondazione Diversity in collaborazione con Focus Management e pubblicata durante il Diversity Brand Summit (DBS), non si limita ad analizzare il clima interno delle aziende e le politiche delle risorse umane, ma adotta un approccio olistico al tema di diversity, integrato con marketing e branding. Gli obiettivi principali del DBI sono molteplici: comprendere la percezione del mercato riguardo alle iniziative di Diversity & Inclusion delle aziende, valutare l'effetto di queste percezioni sulla fedeltà e sul Net Promoter Score (NPS), rendere le aziende consapevoli del proprio ruolo sociale nella promozione dell'inclusione e diffondere informazioni utili per creare ambienti di lavoro e consumatori consapevoli e inclusivi. Le analisi vengono presentate al Diversity Brand Summit, evento durante il quale viene anche assegnato il Diversity Brand Award all'impresa ritenuta la maggiormente impegnata nell'inclusione e nel rispetto della diversità verso il mercato finale. Questa valutazione è affidata a due comitati: il Comitato Scientifico Internazionale, che ha esaminato le iniziative dei brand dal punto di vista istituzionale, e il Security Check Committee, composto da rappresentanti delle diverse forme di diversità – quali etnia, LGBT+,

disabilità, religione, genere, età – per garantire una valutazione inclusiva e autentica. La scelta di questo contesto specifico è giustificata al fine di individuare le aziende di tipo *purpose walking*.

Selezione del campione

Il campione iniziale di questo studio è composto dalle dieci aziende premiate durante il Diversity Brand Summit 2024. Di seguito, si riporta l'elenco delle imprese selezionate in ordine alfabetico, unitamente agli URL dei siti web sottoposti ad analisi:

1. Amazon Italia (<https://www.amazon.it/>)
2. Mattel Italia (<https://shopping.mattel.com/it-it/pages/barbie>)
3. Fastweb (<https://www.fastweb.it/>)
4. Ferrovie dello Stato Italiane (<https://www.fsitaliane.it/>)
5. H&M Italia (https://www2.hm.com/it_it/index.html)
6. IKEA Italia (<https://www.ikea.com/it/it/>)
7. PayPal Italia (<https://www.paypal.com/it/home>)
8. Sky Italia (<https://www.sky.it/>)
9. Spotify Italia (<https://open.spotify.com/intl-it>)
10. TIM Italia (<https://www.tim.it/>).

La ricerca si concentra sull'uso del sito web aziendale come mezzo di comunicazione, che offre vantaggi come l'efficienza nei costi per raggiungere gli stakeholder globalmente e il miglioramento delle relazioni attraverso la comunicazione diretta, come già optato in ricerche precedenti (Sparacino et al., 2024).

Data Collection

La raccolta dei dati è stata effettuata utilizzando Scrapy, un tool open-source per il web crawling sviluppato in Python. Scrapy è stato selezionato per le sue capacità avanzate di crawling su larga scala e per l'efficienza nell'estrazione di contenuti testuali da siti web complessi (Antons et al., 2020). È il miglior strumento utilizzato dai professionisti dei dati per l'apprendimento che supporta applicazioni di elaborazione delle informazioni e di data mining per estrarre strutture e di crawling dei dati (Pujar and Mundada, 2021).

Lo spider Scrapy è stato dunque configurato per esplorare pagine accessibili dai domini principali delle dieci aziende selezionate, seguendo automaticamente i collegamenti interni e raccogliendo il contenuto testuale presente nel corpo delle pagine. Per analizzare il senso emotivo del linguaggio in cui le parole chiave sono utilizzate, è stata eseguita un'analisi del sentiment (Wankhade et al., 2022), impiegando la libreria VADER di NLTK, scelta per la sua accuratezza nell'elaborazione del linguaggio naturale e nella valutazione del sentiment.

Analisi dei dati

L'analisi testuale è stata condotta utilizzando un dizionario di termini specificamente legati ai concetti di "diversità" e "inclusione" in italiano ed inglese. Tale dizionario è stato sviluppato con l'ausilio del modello di intelligenza artificiale ChatGPT, che ha permesso di identificare un insieme di termini rilevanti, riflettenti le principali dimensioni di diversità e inclusione nella comunicazione aziendale. L'elenco delle parole chiave include: diversità/diversity, inclusione/inclusion, equità/equity,

uguaglianza/equality, pluralità/plurality, accessibilità/accessibility, empowerment, accoglienza/welcoming, rappresentanza/representation, integrazione/integration, coesione/cohesion, rispetto/respect, supporto/support, pari opportunità/equal opportunities, discriminazioni/discrimination, minoranze/minorities e 4 parole di controllo.

Successivamente, lo spider è stato configurato per riconoscere e analizzare le varianti delle parole chiave, eseguendo un crawling estensivo sui siti web. Il testo estratto è stato quindi elaborato per calcolare la frequenza assoluta di ogni parola chiave e la sua frequenza relativa rispetto al numero totale di parole presenti nel testo di ciascuna pagina.

L'analisi del sentiment è stata condotta valutando la polarità delle frasi contenenti le parole chiave, su una scala che va da -1 (estremamente negativo) a +1 (estremamente positivo). Il caso selezionato per la presentazione a questo convegno si riferisce ad un'azienda profondamente impegnata sui temi dell'inclusione e anche molto apprezzata per i suoi servizi, ma il cui impegno sociale non è così noto al grande pubblico.

Il caso Spotify

L'impegno di Spotify in ambito D&I viene dimostrato da alcune iniziative, tra cui: *Sound Up* (rivolta alle giovani donne che nutrono il forte desiderio di dar sfogo alla propria creatività e che rappresentano le categorie sottorappresentate nel mondo dei file audio), *Equal* (per ridurre il gender gap nei contenuti della piattaforma di audio streaming), e il progetto *Glow* (allo scopo di eliminare pregiudizi e offrire maggiori possibilità di carriera a coloro che appartengono alla categoria LGBTQIA+).

Nell'Equity & Impact Report di Spotify 2022, è dichiarato il forte impegno che Spotify ripone nell'accoglienza, inclusione, considerazione e celebrazione del talento di dipendenti, artisti e ascoltatori per ciò che sono e per ciò in cui si identificano, a prescindere da qualsiasi loro categorizzazione, in modo da contribuire ad un mondo più equo e sostenibile. Due delle aree su cui si focalizza il report, infatti, sono: l'inclusione, intesa come l'attuazione di sistemi, modi di lavorare e iniziative che promuovono l'equità e l'appartenenza in Spotify per tutti; e l'attenzione alle comunità sottorappresentate, offrendo loro accesso, opportunità e programmi di incubazione. La volontà di migliorare sotto tutti gli aspetti di "diversity, equity, inclusion, e belonging" è rivolta sia verso l'interno, con l'assunzione inclusiva ed un insieme di strumenti interni per migliorarla, ma anche verso l'esterno, con una serie di programmi e iniziative rivolte agli utilizzatori della piattaforma; tutto ciò, viene costruito a partire dalla definizione dei termini sopra menzionati in una sorta di glossario. A livello interno le azioni si articolano su tre aspetti chiave: equità etnica, disabilità e rappresentanza della forza lavoro. Sul race equity si avvicinano tutta una serie di iniziative interne sulla piattaforma volte a includere e incentivare l'operato delle popolazioni "black" e "latinx". Sulla disabilità è stato attuato un piano di uguaglianza che evita qualsiasi tipologia di discriminazione o barriera, creando esperienze di assunzione inclusive. Sulla rappresentanza di genere l'impegno è per realizzare ambienti di lavoro inclusivi, pari in termini di genere e altre tipologie di categorizzazione, nonché la diversificazione delle idee e delle visioni di ogni dipendente. Inoltre, la piattaforma di base cerca di celebrare e incentivare content

creators diversificati per etnia, genere, orientamento sessuale e cultura con una serie di progetti dedicati, con un finanziamento garantito dal Creator Equity Fund di 100 milioni di dollari stanziati nel 2022 a tale scopo. Nonostante, dunque, la grande sensibilità di Spotify, dimostrata in numerose azioni operative e progetti, la relativa comunicazione istituzionale *purpose-driven* non è così ovvia.

Risultati

I risultati dell'analisi della comunicazione d'impresa relativa ai temi di diversità e inclusione sono stati organizzati in tre principali categorie: frequenza assoluta delle parole chiave, frequenza relativa e analisi del sentiment (Tabella 1).

Tabella 1 *Analisi della comunicazione istituzionale su Diversity & Inclusion in Spotify*

Keyword	frequenza assoluta	frequenza relativa	sentiment
<i>supporto/support</i>	40598	0,0977640647	0,45
<i>accessibilità/accessibility</i>	11625	0,0283326543	0,30
<i>uguaglianza/equality</i>	8674	0,0212272832	0,35
<i>rispetto/respect</i>	3658	0,0088718440	0,25
<i>rappresentanza/representation</i>	2992	0,0072834487	0,20
<i>empowerment</i>	956	0,0023211892	0,25
<i>inclusività/inclusiveness</i>	876	0,0021270912	0,20
<i>integrazione/integration</i>	584	0,0014157289	0,15
<i>pluralità/plurality</i>	139	0,0003393099	0,18
<i>inclusione/inclusion</i>	88	0,0002125123	0,12
<i>discriminazioni/discrimination</i>	77	0,0001853839	0,12
<i>diversità/diversity</i>	46	0,0001112857	0,36
<i>coesione/cohesion</i>	37	0,0000885830	-0,05
<i>equità/equity</i>	27	0,0000646846	0,08
<i>accoglienza/welcoming</i>	18	0,0000438453	0,10
<i>pari/equal</i>	12	0,0000288719	0,08
<i>minoranze/minorities</i>	8	0,0000194183	-0,10
Keywords di controllo			
<i>sostenibilità/sustainability</i>	36452	0,0911334736	0,40
<i>purpose</i>	4550	0,0111973251	0,30
<i>mission</i>	2765	0,0006955084	-0,05
<i>vision</i>	385	0,0009342455	0,15

La Tabella 1 presenta un'analisi della comunicazione istituzionale di Spotify su temi di Diversity & Inclusion, mostrando le frequenze assolute e relative di 18 parole chiave sul tema e 4 parole chiave di controllo dell'analisi, oltre al sentiment associato a ciascuna.

Osservando i valori massimi, si nota che il termine "supporto" emerge come la parola chiave più utilizzata, con una frequenza assoluta di 40.598 e una frequenza relativa di 0,0097, accompagnato da un sentiment positivo di 0,045, il più elevato tra i termini analizzati. Questo indica una forte enfasi da parte dell'azienda nel comunicare l'importanza del "supporto", un concetto rilevante in termini di inclusione e benessere organizzativo.

All'opposto, "minoranze" è la parola chiave meno menzionata, con solo 8 occorrenze e un sentiment negativo di -0,010, suggerendo che l'argomento delle minoranze sia meno centrale nella comunicazione d'impresa rispetto ad altre dimensioni della diversità. Anche il termine "pari" ha una bassa frequenza assoluta (12) e un sentiment neutro (0,008), suggerendo una scarsa attenzione alla parità nei messaggi comunicativi, il che potrebbe rappresentare una lacuna nel quadro della promozione della diversità.

Tra i concetti relativi all'inclusione, "inclusione/inclusion" si distingue con una frequenza assoluta di 88 e un sentiment positivo di 0,012, mentre "uguaglianza" ha un peso molto maggiore (8.674 occorrenze), pur registrando un sentiment leggermente inferiore (0,035). Anche "accessibilità" ha una forte presenza con 11.625 occorrenze e un sentiment positivo di 0,030, indicando un'attenzione costante a questo tema.

Un altro termine rilevante, "empowerment", ha una buona frequenza assoluta (956) con un sentiment di 0,025, indicando un'attenzione crescente alla promozione dell'autonomia e del potenziale individuale all'interno dell'organizzazione. Al contrario, termini come "coesione" (37 occorrenze e sentiment negativo di -0,005) e "mission", una delle keywords di controllo, (2765 occorrenze, sentiment negativo di -0,005) riflettono un impatto minore o una percezione meno positiva.

Questo quadro suggerisce che, nonostante un impegno significativo su alcuni aspetti della Diversity & Inclusion, restano delle aree, come quella delle minoranze, che potrebbero richiedere una maggiore attenzione per allinearsi pienamente con un approccio *purpose-driven* inclusivo.

Discussione

La Tabella 1, basata sull'analisi della comunicazione di Spotify su temi di Diversity & Inclusion, mostra che alcune tematiche, come il supporto e l'accessibilità, sono centrali, mentre altre, come la rappresentanza delle minoranze, rimangono meno visibili. Questo suggerisce un approccio comunicativo non sempre bilanciato, che privilegia alcuni aspetti della diversità e inclusione, ma ne trascura altri potenzialmente rilevanti per costruire un *purpose* autentico e inclusivo.

Questo fenomeno solleva interrogativi sulla credibilità e sull'autenticità delle imprese, che rischiano di essere percepite come impegnate in pratiche di *purpose-washing* se non riescono a mantenere gli impegni presi (Aguilera, 2023; Gray et al., 2024).

Infatti, solo attraverso un allineamento reale tra comunicazione e azione, *talking and walking*, le imprese possono costruire e mantenere la fiducia dei loro stakeholder (Gulati and Wohlgezogen, 2023). Tuttavia, il timore di risvolti negativi sulla propria reputazione potrebbe portare molte imprese a decidere di non comunicare affatto le proprie iniziative *purpose-driven*, per evitare che la discrepanza tra intenzioni e risultati possa danneggiare la loro reputazione (Ibn-Mohammed et al., 2024). In casi

di condotta ingannevole, o non puramente orientata allo scopo, l'impresa può essere indotta a seguire la strada del silenzio se percepisce che la probabilità di ottenere un riscontro negativo è maggiore rispetto ai benefici che ricaverebbe da una comunicazione ipocrita (Santos et al., 2023). Nonostante, dunque, la necessità impellente di un posizionamento chiaro sullo scopo aziendale, e gli studi che ne confermano l'efficacia, le stesse imprese spesso decidono di non comunicare (Falchi et al., 2022). Questa può essere una tattica consapevole per evitare accuse di inattendibilità, che scaturiscono ogniqualvolta l'azione interna e la comunicazione esterna non coincidono (Aguilera, 2023; Lyon et al., 2024). In altri casi vi sono pratiche di comunicazione più umili e modeste (Signori and Flint, 2020a; Kim and Lyon, 2015), che su temi di sostenibilità e di valori preferiscono l'agire che il comunicare (*walking not talking*). Studi sul fenomeno del *greenhushing* hanno giustificato l'esistenza di una certa preferenza della *under-communication* (Thakur et al., 2023). Il silenzio strategico può effettivamente essere preferito dalle aziende con un più alto livello di legittimità che non si ritrovino coinvolte in scandali e non siano soggette a critiche per aver deluso in qualche modo i loro stakeholder. Ci si riferisce alle imprese che, in ragione dei valori e della fiducia che viene loro riconosciuta, non hanno bisogno di prodigarsi in comunicazioni troppo frequenti e massive per preservare la propria legittimità, e anzi possono pure contare su una buona dose di indulgenza e una ridotta attenzione del pubblico nei loro confronti, entrambe guadagnate nel tempo grazie ad una condotta responsabile (Kim and Lyon, 2015). Infatti, se non attraverso una promozione ad hoc sui propri canali e domini nelle sezioni dedicate, non risultano esserci campagne che pubblicizzino in modo più pervasivo ed evidente l'impegno di Spotify. L'impresa sembra prediligere l'adeguamento dei propri prodotti e servizi ai principi della D&I, senza necessariamente renderli oggetto di comunicazione esplicita. Questo approccio suggerisce che l'impresa adotta una strategia orientata più sull'azione *walking* che sulla comunicazione *talking*. In questo contesto, emerge una pratica che può essere descritta come *purpose silence* o *purpose hushing*, in cui le aziende implementano strategie di adeguamento ai valori della Diversity & Inclusion (D&I) senza esplicitare apertamente il proprio *purpose* attraverso comunicazione di massa e visibili al grande pubblico.

Conclusioni

In conclusione, si evidenzia una complessità crescente nel modo in cui le imprese bilanciano le loro strategie comunicative. Da un lato, le aziende sono consapevoli del potenziale vantaggio competitivo che deriva dal comunicare un *purpose* chiaro e responsabile. In un contesto in cui gli stakeholder richiedono una maggiore autenticità e coerenza, è essenziale che le imprese comunichino le loro iniziative. Dall'altro lato, il timore di risvolti negativi legati alla discrepanza tra intenzioni e azioni – spesso percepita come *purpose-washing* – spinge molte organizzazioni a optare per il *purpose-hushing* o a limitare le loro comunicazioni.

Questa ricerca, iniziata con la convinzione della necessità di adottare un approccio più strategico e trasparente nella comunicazione delle iniziative *purpose-driven*, in realtà dimostra che esistono approcci diversi di comunicazione, anche più discreta.

La prima limitazione di questo studio riguarda la selezione e la dimensione del campione. Una selezione più ampia di imprese avrebbe permesso di trarre conclusioni più affidabili sullo status quo della comunicazione delle iniziative *purpose-driven*. Inoltre, il testo è l'unico linguaggio incluso al momento nello studio. Nelle future ricerche sul tema della comunicazione del *purpose*, ulteriori media e diversi contenuti potrebbero essere inclusi e, per esempio, la misura in cui questi media interattivi creano ulteriore interazione o coinvolgimento. Ulteriori studi potrebbero esplorare come le aziende che comunicano in modo efficace, pur se non "urlato", il loro *purpose* riescano a costruire una reputazione di credibilità e autenticità nel lungo termine, riducendo il rischio di percezioni negative e massimizzando l'impatto positivo sulla società.

Riferimenti

- Aguilera, R. V. (2023). Corporate purpose in comparative perspective: The role of governance. *Strategy science*, 8(2), 193-201.
- Arsel, Z., Crockett, D., & Scott, M. L. (2022). Diversity, equity, and inclusion (DEI) in the Journal of Consumer Research: A curation and research agenda. *Journal of Consumer Research*, 48(5), 920-933.
- Amores-Salvadó, J., Martin-de Castro, G., & Albertini, E. (2023). Walking the talk, but above all, talking the walk: Looking green for market stakeholder engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 431-442.
- Antons, D., Grünwald, E., Cichy, P., & Salge, T. O. (2020). The application of text mining methods in innovation research: current state, evolution patterns, and development priorities. *R&D Management*, 50(3), 329-351.
- Brühl, J. K., & Falkheimer, J. (2023). The role of the corporate purpose and how investor relations officers make sense of it. *Public Relations Review*, 49(4), 102358.
- Charles Jr, O. H., Schmidheiny, S., & Watts, P. (2017). *Walking the talk: The business case for sustainable development*. Routledge.
- Dimitrieska, S., Stamevska, E., & Stankovska, A. (2019). Inclusive Marketing-Reality or Make Up. *Economics and Management*, 16(2), 112-119.
- Falchi, A., Grolleau, G., & Mzoughi, N. (2022). Why companies might under-communicate their efforts for sustainable development and what can be done?. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 1938-1946.
- Fitzsimmons, A. B., Qin, Y. S., Heffron, E. R., & DiStaso, M. W. (2022). Purpose-driven corporate communication: A content analysis of Fortune 100 companies. *Journal of Cultural Marketing Strategy*, 6(2), 115-122.
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.
- George, G., & Schillebeeckx, S. J. (2022). Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise. *Journal of World Business*, 57(3), 101326.

- George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J., & Tracey, P. (2023). Purpose in the for-profit firm: A review and framework for management research. *Journal of management*, 49(6), 1841-1869.
- Ginder, W., Kwon, W. S., & Byun, S. E. (2021). Effects of internal–external congruence-based CSR positioning: An attribution theory approach. *Journal of Business Ethics*, 169, 355-369.
- Goodman, M. (2012). *Corporate communication*. Business Expert Press.
- Gray, H., Dolan, R., Wilkie, D. C. H., Conduit, J., & Burgess, A. (2024). Social purpose branding approaches: a typology of how brands engage with a social purpose. *European Journal of Marketing*, 58(5), 1207-1240.
- Gulati, R., & Wohlgezogen, F. (2023). Can purpose foster stakeholder trust in corporations?. *Strategy Science*, 8(2), 270-287.
- Henderson, R. (2021). Innovation in the 21st century: Architectural change, purpose, and the challenges of our time. *Management Science*, 67(9), 5479-5488.
- Higgins, R. B., & Diffenbach, J. (1989). Communicating corporate strategy—The payoffs and the risks. *Long Range Planning*, 22(3), 133-139.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234.
- Ibn-Mohammed, T., Herath, S., Swallow, N., Gower, C., Puente Montes, A., Brooks, D., ... & Morrison-Saunders, A. (2024). Overcoming the challenges faced by leaders of purpose-led medium-sized businesses: The role of corporate communication and its interplay with corporate reputation and organisational identity. *Corporate Reputation Review*, 1-25.
- Kim, E. H., & Lyon, T. P. (2015). Greenwash vs. brownwash: Exaggeration and undue modesty in corporate sustainability disclosure. *Organization Science*, 26(3), 705-723.
- Kimsey, M., Geradts, T., & Battilana, J. (2023). Walking the purpose-talk inside a large company: Sustainable product development as an instance of divergent change. *Strategy Science*, 8(2), 311-321.
- Lyon, F., Stubbs, W., Dahlmann, F., & Edwards, M. (2024). From "business as usual" to sustainable "purpose-driven business": Challenges facing the purpose ecosystem in the United Kingdom and Australia. *Business and Society Review*, 1-24
- Mayer, C. (2021). The future of the corporation and the economics of purpose. *Journal of Management Studies*, 58(3), 887-901.
- Peters, S. (2024). Purpose wins? A study of purpose-profit orientations, stakeholder perceptions and trust in firms. *Journal of Communication Management*, 28(1), 165-180.
- Pujar, M., & Mundada, M. R. (2021). A systematic review web content mining tools and its applications. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 12(8), 139-158.
- Santos, C., Coelho, A., & Marques, A. (2023). A systematic literature review on greenwashing and its relationship to stakeholders: state of art and future research agenda. *Management Review Quarterly*, 1-25.

- Signori, P., & Flint, D. J. (2020a). Humble communication of sustainability: sloppiness or strategy of the SMEs in the food industry?. In *The 8th International Conference on Contemporary Marketing Issues Conference Proceedings*, 1-8.
- Signori, P., & Flint, D. J. (2020b). Revealing the unique blend of meanings in corporate identity: An application of the semiotic square. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 28(1), 26-42.
- Sparacino, A., Merlino, V. M., Borra, D., Massaglia, S., & Blanc, S. (2024). Web content analysis of beekeeping website companies: communication and marketing strategies in the Italian context. *Journal of Marketing Communications*, 30(6), 717-738.
- Thakur, A., Singla, K., & Singla, K. (2023). Talking the Walk: Conceptualizing Antecedents and Consequences of Greenhushing. In *Handbook of Evidence Based Management Practices in Business* (pp. 305-314). Routledge.
- Voegtlin, C., Scherer, A. G., Stahl, G. K., & Hawn, O. (2022). Grand societal challenges and responsible innovation. *Journal of Management Studies*, 59(1), 1-28.
- von Ahsen, A., & Gauch, K. (2021). Opportunities and challenges of purpose-led companies: An empirical study through expert interviews. *Corporate Reputation Review*, 1-14.
- Wankhade, M., Rao, A. C. S., & Kulkarni, C. (2022). A survey on sentiment analysis methods, applications, and challenges. *Artificial Intelligence Review*, 55(7), 5731-5780.
- Wickert, C., Scherer, A. G., & Spence, L. J. (2016). Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1169-1196.
- Wright, J. (2024). How to go from storytelling to fact telling and still sell products, ideas and hope. *Journal of Brand Strategy*, 12(4), 355-363.