



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

**Gli effetti del brand activism su Millennials e
Generazione Z
Boycotting o Buycotting?**

Relatore

Ch. Prof. Leonardo Buzzavo

Correlatore

Ch. Prof. Michele Tamma

Laureanda

Laura Tognon

Matricola 862371

Anno Accademico

2020 / 2021

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1. Corporate Social Responsibility	
1.1. Origini ed evoluzione della CSR.....	5
1.2 CSR nella prospettiva della teoria degli stakeholder.....	10
1.3 La CSR nella prospettiva della resource based view.....	13
1.4 La dimensione strategica della CSR.....	16
1.4.1 CSR e stakeholder management.....	19
1.4.2 CSR e capitale reputazionale.....	22
1.5 La disclosure sociale.....	23
1.5.1 Prospettive teoriche ed effetti della CSD.....	26
1.5.2 Corporate Social Disclosure e Corporate Social Performance.....	31
1.5.3 La CSD come strumento informativo e reputazionale.....	33
1.6 Dalla CSR al Brand Activism.....	35
Capitolo 2. Brand activism: un fenomeno emergente	
2.1 Contesto attuale: la rilevanza del fenomeno del Brand Activism.....	37
2.2 Origini ed evoluzioni del concetto di Brand Activism: dalla CSR al brand activism.....	42
2.3 Attivismo del marchio: regressivo vs progressivo.....	45
2.4 From purpose to action.....	46
2.5 Autenticità e woke-washing.....	51
2.6 Il passaggio politico dei brand.....	55
2.7 Best & worst practice del brand activism.....	58
2.7.1 Race Together, Starbucks (2015).....	58
2.7.2 #weaccept, Airbnb (2017).....	60
2.7.3 Live for Now, Pepsi (2017).....	61
2.7.4 #TheBestManCanBe, Gillette (2019).....	63
2.8 La natura controversa dell'attivismo: dovrebbero i brand prendere posizione?.....	65
2.9 <i>Research question</i>	65
Capitolo 3. Come Millennials e Gen Z si relazionano al brand activism	
3.1 Caratteristiche comportamentali delle nuove generazioni.....	66
3.2 L'ascedente del Brand Activism su Millennials e Gen Z.....	71
3.2.1 L'autenticità e la trasparenza come condizioni inderogabili del brand activism.....	78
3.3 Asimmetria nelle risposte alle prese di posizione dei brand.....	83
3.4 Reazioni dei Millennials e della Generazione Z alle prese di posizione dei marchi: boycotting vs buycotting.....	88
Capitolo 4. Evidenze empiriche	
4.1 Analisi del brand Nike.....	96
4.1.1 La campagna “Just Do It” & Advertisement “Dream Crazy”.....	97
4.1.2 Risposta critica, boycotts & backlash.....	102
4.1.3 Come reagisce il mercato: Millennials & Generazione Z.....	106
4.2 Indagine quantitativa.....	109
4.2.1 Discussione dei risultati.....	123
Conclusioni	125
Bibliografia e Sitografia	128

Introduzione

I marchi al giorno d'oggi sono chiamati ad affrontare sfide senza precedenti quando intendono connettersi ed interagire con i propri consumatori. Essi operano all'interno di un mercato altamente frammentato, in cui è presente una moltitudine di canali e di messaggi che competono per catturare l'attenzione del pubblico. Tale sfida a cui sono soggetti i brand è accentuata dall'incremento dei movimenti sociopolitici che dominano sui social media, nei titoli dei notiziari e nelle conversazioni dei consumatori, come quelli che fanno riferimento all'uguaglianza di genere, al *Black Lives Matter* e il cambiamento climatico. Fino a poco tempo fa, molti brand hanno evitato di prendere posizione su tematiche sociopolitiche scottanti e controverse, al fine di evitare di perdere il favore di parte del pubblico di riferimento. Tale preoccupazione non risulta infondata; vi sono innumerevoli esempi di campagne di brand che hanno subito un duro contraccolpo pubblicamente, come la famosa pubblicità di Pepsi che raffigurava la modella statunitense Kendall Jenner mentre si riuniva ad una folla di manifestanti, offrendo ad un agente della polizia una lattina di Pepsi e che venne percepita da molti come una ridicolizzazione di un tema estremamente importante.

All'interno di tale elaborato verranno approfonditi i fattori che permettono ai brand, che vogliono affrontare pubblicamente determinate questioni sociopolitiche, di avere successo, come l'autenticità e la trasparenza e un forte allineamento tra i propri valori dichiarati e le azioni messe in pratica.

Al tempo stesso, esistono brand, come Nike, che hanno visto le loro performance aumentare oltre le aspettative dopo aver preso una posizione su temi controversi. I consumatori sono sempre più scettici nei confronti delle istituzioni e del loro operato sulla società e affidano, molto spesso, le loro speranze sui brand. Per tali motivazioni il brand activism sta divenendo una strategia di marketing mainstream, adottata da tutte le aziende che intendono incontrare il favoritismo dei consumatori. Il loro fine non deve essere più esclusivamente economico, orientato alla creazione di un profitto o alla produzione di beni e servizi; i brand sono chiamati a prendere attivamente parte alle questioni più importanti della società e sono chiamate ad impegnarsi e a prodigarsi per il conseguimento del bene comune, cercando di creare valore non solo per il consumatore, ma per l'intera società.

Il tema del Brand Activism sarà centrale in tale ricerca. Si tratta di una tematica estremamente attuale, oggetto di studio di molti operatori del marketing che intendono diversificare la propria azienda e incontrare il consenso del pubblico, in particolar modo delle nuove generazioni. A differenza della Corporate Social Responsibility, i cui primi studi risalgono al 1953, il tema del Brand Activism è, di fatto, più recente e meno indagato.

A fronte di ciò, la complessità che caratterizza l'attivismo del brand è collegata agli effetti che lo stesso ha sia sui brand, ma anche sul pubblico di riferimento. Alcuni studi hanno indagato gli effetti che le prese di posizione dei brand hanno sul pubblico di riferimento, evidenziando una forte

polarizzazione nei comportamenti dei consumatori, i quali si trovano spesso divisi tra consenso e dissenso di fronte alle mosse dei brand su questioni sociopolitiche attuali e controverse.

L'obiettivo della tesi è quello di indagare l'effetto polarizzante e divisivo che l'attivismo del marchio ha nei confronti delle nuove generazioni, in particolar modo Millennials e Generazione Z. Poiché, tendenzialmente, di fronte a campagne di marketing che affrontano temi sensibili per la società, il pubblico si schiera a favore o a sfavore dei valori portati avanti dal brand, è possibile delineare sia comportamenti di boicottaggio a sfavore delle aziende sia atteggiamenti a supporto delle stesse, definiti con il termine "*buycotting*". Si cercherà, quindi, di definire quale tra i due comportamenti di consumismo politico vengono maggiormente adottati da Millennials e Generazione Z e quali sono i fattori che influenzano tali decisioni.

Il quesito a cui si intende andare a rispondere è il seguente: "*Le prese di posizione dei brand tendono effettivamente a generare un effetto polarizzante nelle risposte delle nuove generazioni? E tra i Millennials e la Gen Z vi è una maggiore propensione al boicottaggio dei brand o a sostenere quelli che sposano cause "giuste?"*".

Il seguente elaborato si articola in tal modo.

All'interno del primo Capitolo verrà presentato il concetto di Corporate Social Responsibility, inteso come quel "contratto sociale che l'impresa stipula con il proprio ambiente interno ed esterno e da cui discendono obblighi, diritti e opportunità connesse al proprio funzionamento"¹. Verranno illustrati l'origine e l'evoluzione del concetto stesso e il ruolo strategico che la Responsabilità Sociale d'Impresa ricopre attualmente all'interno delle aziende. Verrà definita la disclosure sociale e il suo ruolo informativo e reputazionale, fino ad arrivare alla fase conclusiva di esplorazione delle reazioni ed effetti che i consumatori, al giorno d'oggi, hanno delle pratiche di CSR.

Nel secondo capitolo, verrà presentato il concetto di Brand Activism, nato come la naturale evoluzione della CSR associata alla "Teoria del Bene Comune", il quale è stato coniato per la prima volta da Philip Kotler e Christian Sarkar nel loro libro "*Brand Activism. From Purpose to Action*"². I due autori così descrivono il fenomeno: "*Il Brand Activism consiste negli sforzi dell'impresa per promuovere, impedire, influenzare riforme o stati di inerzia sociali, politici, economici e ambientali con il fine di promuovere o impedire miglioramenti della società*"³. L'attivismo non deve essere necessariamente progressista, ma può essere anche regressivo, e all'interno del capitolo ne verranno illustrate le divergenze. Verrà mostrata l'importanza del passaggio dal *Purpose* all'*Azione*, la quale dovrà essere in grado di produrre effetti reali e tangibili e che abbiano un impatto decisivo sulla

¹ Gangi F., Mustilli M., *La responsabilità sociale dell'impresa*. Principi e pratiche, Egea, (2018)

² Kotler P., Sarkar C., *Brand Activism: Dal purpose all'azione*, (2020)

³ Kotler P., Sarkar C., *Brand Activism: Dal purpose all'azione*, (2020)

società. Un altro concetto sul quale l'elaborato rivolgerà attenzione è quello dell'autenticità: i marchi devono essere pienamente in linea con la causa che approcciano, per evitare situazioni di “*woke-washing*” e di “*green-washing*”. Verranno proposti alcuni esempi di brand che si stanno impegnando attivamente in cause sociali, politiche o ambientali e ne verranno valutati gli effetti reali, dimostrando che non tutte le campagne di social-political activism vengono percepite credibili e autentiche.

Il secondo capitolo consentirà di sottolineare la natura controversa dell'attivismo del brand e sull'importanza al giorno d'oggi di prendere posizione su tematiche allineate ai propri valori e alla propria identità. Infine, esso terminerà presentando la domanda di ricerca alla base di tale elaborato, volta ad indagare l'effetto polarizzante che tale fenomeno suscita sul pubblico, in particolar modo coloro che rientrano nelle coorti generazionali dei Millennials e della Generazione Z.

Il terzo capitolo verrà dedicato alle “New Generations”, indagando le loro caratteristiche comportamentali, in special modo nelle loro decisioni di acquisto e di consumo e di come queste influenzano le strategie e le tattiche di marketing dei brand. Numerosi studi di ricerca sono stati pubblicati con l'intento di comprendere l'effetto del brand activism sulle ultime generazioni di consumatori, ovvero Millennials e Generazione Z, come il recente sondaggio “*Causes, Charity & Activism*” condotta da YPulse (2021)⁴, attraverso il quale è emerso che tali generazioni credono fermamente che i brand abbiano la responsabilità di essere coinvolti nel rendere il mondo un posto migliore.

Si andrà ad indagare l'ascendente che l'attivismo dei brand ha sulle nuove generazioni e l'importanza dell'autenticità e la trasparenza in tutte le azioni che le aziende compiono e che sono dirette a tale pubblico. La presa di posizione su tematiche controverse può suscitare reazioni sia positive quanto altrettanto negative da parte dei consumatori e quest'ultimi si aspettano che i brand si impegnino nell'adottare il comportamento morale “giusto”. All'interno di tale capitolo si cercherà di delineare quali sono le cause e le motivazioni che spingono i consumatori a sostenere piuttosto che schierarsi contro un brand che prende posizione su una causa sociopolitica polarizzante e divisiva.

In particolar modo, si analizzeranno le due principali declinazioni del consumo politico, il boicottaggio e il buycotting, al fine di determinare la principale tendenza dei Millennials e Generazione Z.

Al fine di rispondere alla domanda di ricerca alla base di tale elaborato e approfondire maggiormente le dinamiche polarizzanti del brand activism, nell'ultimo capitolo verrà proposto come esempio il brand Nike, multinazionale statunitense che opera nel settore delle calzature, dell'abbigliamento e degli accessori sportivi. La scelta di prendere come esempio il brand Nike è spiegata dal ruolo attivista che esso ha svolto negli ultimi decenni e verrà, in particolare, analizzata la campagna “*Just Do It*”,

⁴ Ypulse, Cause, Charity & Activism Report, <https://www.ypulse.com/>

con protagonista il giocatore di football americano Colin Kaepernick e l'advertisement "*Dream Crazy*", il quale si caratterizza per una profondità emotiva forse mai raggiunta prima. Attraverso l'analisi degli avvenimenti che hanno visto come protagonista Nike negli scorsi anni, si cercherà di indagare le reazioni del pubblico, in particolar modo la risposta critica dei consumatori, caratterizzata da boicottaggi e backlash, ma anche gli effetti positivi che la stessa ha avuto in termini di performance, di reputazione, immagine e vendite. Tale analisi verrà declinata facendo riferimento alle due coorti generazionali prese in esame all'interno dell'elaborato.

Al fine di valutare in maniera diretta il legame intercorrente tra brand activism e la polarizzazione dei comportamenti dei Millennials e della Generazione Z, verrà condotta anche una ricerca primaria, attraverso la somministrazione di un sondaggio. La survey punterà inoltre ad indagare da un lato la conoscenza del recente e complesso fenomeno del brand activism e dell'altro gli effetti che le prese di posizione dei brand suscitano, in termini di comportamenti divisivi, sui Millennials e Generazione Z.

Capitolo 1. Corporate Social Responsibility

1.1. Origini ed evoluzione della CSR

Nel corso degli anni, la responsabilità sociale dell'impresa è stata al centro di un considerevole percorso evolutivo e di un vasto dibattito che ha permesso di intercettare alcune delle principali teorie e visioni dell'impresa.

Tra le diverse definizioni dell'impresa è ampiamente condiviso che la stessa è inquadrabile come un'organizzazione di persone e di beni rivolta al soddisfacimento dei bisogni umani. Nel soddisfare questi bisogni l'impresa è stata innanzitutto considerata come un'organizzazione economica orientata alla divisione del lavoro, all'ottimizzazione delle risorse e al raggiungimento del reddito. A fianco di questa visione tipicamente economica è gradualmente aumentata la consapevolezza circa l'esigenza di mettere in luce un'ulteriore prospettiva, ossia quella della visione sociale dell'impresa.

Essendo le imprese costituite da persone fisiche ed interagendo con altri individui al di fuori dei confini organizzativi, oltre che con l'ambiente esterno in generale, la dimensione economica dell'impresa non può essere disaccoppiata dalla sua dimensione sociale. In tale ottica, l'ulteriore funzione ascrivibile all'impresa è rappresentata dal suo contributo al miglioramento del benessere e della qualità della vita delle persone che partecipano alla vita aziendale oltre che dell'ampio contesto sociale e naturale in cui l'impresa opera. In questa duplice funzione, sia economica che sociale, si colloca il concetto di responsabilità sociale aziendale, o *Corporate Social Responsibility* (CSR).

In tal senso è utile la definizione fornita da Carroll⁵ (1993), il quale affermò che l'impresa è un'istituzione sociale il cui compito è “creare valore in senso ampio, ovvero non solo valore economico, ma anche valore sociale”. Eventi quali la globalizzazione, la disgregazione e ricomposizione su scala mondiale delle catene del valore, l'affermazione di nuovi gruppi di interesse, hanno richiamato l'attenzione verso l'integrazione tra più finalità dell'impresa.

Si evidenzia, in termini evolutivi, un passaggio da una logica prettamente morale e filantropica della CSR, ad una logica più strumentale nei confronti della creazione di valore economico. A ciò va aggiunta la progressiva convergenza tra i concetti di responsabilità sociale e sostenibilità dell'impresa. La crescita economica può essere considerata sostenibile se permette di mantenere le risorse naturali per le generazioni future. Pertanto, CSR e sostenibilità sono concetti coincidenti, poiché condividono la stessa visione che intende ponderare le responsabilità economiche con quelle sociali ed ambientali.

⁵ Carroll A. B., *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*, (2008)

Come afferma sempre Carroll, sebbene le radici di ciò che conosciamo oggi come CSR abbia una storia lunga, tale concetto è considerato a tutti gli effetti un concetto innovativo, un prodotto del ventesimo secolo. Ossia, anche se il tema della responsabilità sociale risale già ai tempi della prima rivoluzione industriale, gli scritti formali sul tema sono in gran parte iniziati negli ultimi cinquanta anni del secolo scorso.

Il primo contributo significativo in questo campo è senza dubbio quello di Howard R. Bowen, considerato il padre della *Corporate Social Responsibility*. Il suo pensiero si basava sul fatto che l'impresa dovesse essere valutata per i risultati ottenuti sia in campo economico, che su quello delle conseguenze di natura sociale che derivano dalle sue attività.

Egli riteneva che la CSR “si riferisse agli obblighi degli uomini di affari a seguire politiche, a prendere quelle decisioni, o a portare avanti quelle linee di azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società”⁶. Il lavoro di Bowen derivava dalla convinzione che le diverse centinaia delle più grandi imprese negli Stati Uniti fossero centri vitali di potere e che le loro azioni influenzassero la vita dei cittadini in diversi modi. La domanda chiave che Bowen ha posto e che continua ad oggi ad essere interrogata è stata: “Quali responsabilità devono assumersi gli uomini d'affari nell'ambito della loro società?”. Notiamo, dunque, che i primi studi riguardanti la CSR si focalizzavano in particolar modo sulla figura chiave del *businessman* e sulla sua volontà di incidere sul contesto ambientale

È possibile identificare due principali direttive che hanno permesso la diffusione dell'idea di responsabilità d'impresa:

- La conquista, da parte dell'impresa, del ruolo da protagonista. Ne conseguiva un sempre più vigoroso potere economico, politico e sociale, il quale rendeva maggiormente evidente il differenziale tra i suoi obiettivi legati al profitto e tutti quei valori sociali che si andavano affermando nella società.
- La difficoltà per le imprese di differenziarsi esclusivamente attraverso la leva del prezzo. A causa di un ambiente competitivo man mano più affollato, per impadronirsi di una quota di mercato, l'impresa era tenuta a lavorare sulla sua reputazione ed immagine, in modo tale da rendersi unica ed inimitabile agli occhi del pubblico.

Negli anni Sessanta la CSR viene identificata con l'opportunità di superare la visione dell'interesse esclusivo verso il profitto immediato, in virtù degli obblighi non solo economici e legali che l'impresa ha nei confronti della società. La responsabilità sociale, dunque, permette di coniugare le esigenze ed aspettative della società con i principi economici del funzionamento dell'impresa.

⁶ Bowen H.R., *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York, (1953)

Durante gli anni '70, anticipando quella che diventerà la prospettiva più diffusa di CSR collegata al ruolo degli stakeholder, Johnson⁷ (1971) precisa che in un'impresa socialmente responsabile i manager sono chiamati a bilanciare una moltitudine di interessi, prendendo in considerazione quelli dei lavoratori, dei fornitori, delle comunità locali e dell'intera nazione. Sempre in questi anni, viene posta maggiore attenzione alle modalità con cui il fine economico dell'impresa viene perseguito e su come lo stesso debba essere conciliato con i diversi interessi sociali. Il concetto di valore economico non viene superato, piuttosto ci si interroga su quali siano le fonti di quel valore e di come le stesse siano gestite.

Tuttavia, è probabilmente con Carroll che nel corso degli anni si assiste ad una progressiva sistematizzazione teorica della CSR, grazie anche alla enunciazione di modelli basati su logiche evolutive. In tal caso, è possibile fare riferimento alla "Piramide della Responsabilità Sociale"⁸, che affonda le sue radici nel modello concettuale delle quattro categorie di responsabilità dell'impresa, ossia responsabilità economiche, legali, etiche e discrezionali.

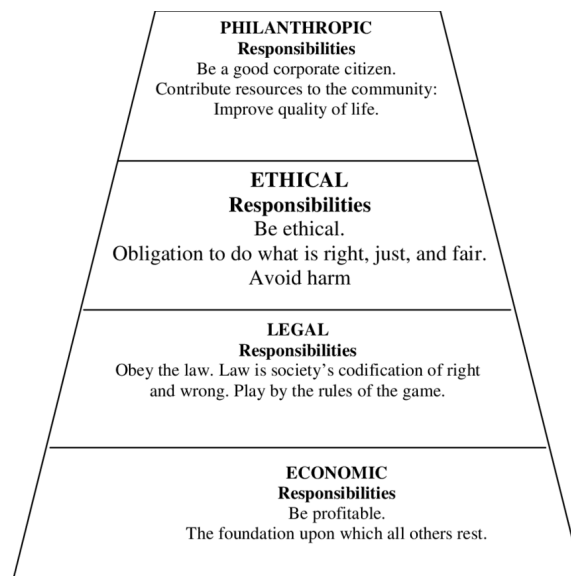


Figura 1. The pyramid of Corporate Social Responsibility, Source: Carroll (1991)

Segue una breve rassegna di ciascuna delle quattro categorie di CSR.

Responsabilità economiche. Come condizione fondamentale o requisito della loro esistenza, le imprese hanno una responsabilità economica nei confronti della società, degli azionisti e del mercato che hanno permesso la loro creazione e il loro sostentamento. Sin dalle origini, le organizzazioni economiche sono state progettate per fornire beni e servizi ai membri della società. Può sembrare insolito pensare ad un'aspettativa economica come ad una responsabilità sociale, ma è proprio questo

⁷ Johnson, H.L., *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, (1971)

⁸ Carroll A. B., *Carroll's pyramid of CSR: taking another look*, International Journal of Corporate Social Responsibility, (2016)

che la società si aspetta, anzi richiede, ossia che le organizzazioni imprenditoriali siano in grado di sostenersi e ciò è possibile solamente se sono redditizie e in grado di incentivare proprietari e azionisti ad investire, in modo tale da avere risorse sufficienti per continuare ad operare. Il motivo del profitto è stato considerato come l'incentivo principale per l'imprenditorialità. I profitti sono necessari sia per premiare gli investitori/proprietari sia per la crescita del business. Nell'odierno contesto imprenditoriale globale, le prestazioni economiche e la sostenibilità sono diventati argomenti urgenti. *Responsabilità legali.* La società si aspetta che le imprese operino rispettando le leggi e i regolamenti promulgati dai governi.

Responsabilità etiche. Molto spesso le leggi sono essenziali ma non sufficienti; per questo motivo la società si aspetta che le aziende operino e conducano le loro attività in modo etico. L'assunzione di responsabilità etiche implica che le organizzazioni debbano abbracciare quelle attività, norme, standard e pratiche che vengono ritenuti imprescindibili. Tali responsabilità riguardano tutto ciò che riflette una preoccupazione per ciò che i consumatori, i dipendenti, gli azionisti e la comunità considerano equo, giusto o in linea con il rispetto e la tutela dei diritti morali delle parti interessate. Questo implica che le imprese condurranno i propri business in modo equo e obiettivo anche in quei casi in cui le leggi non forniscano chiare indicazioni o dettino linee di azioni. Rientrano in questa categoria gli obblighi morali e principi come la giustizia, l'equità, la dignità delle persone. È essenziale che le imprese siano coerenti con le norme etico/morali e che evitino che esse vengano compromesse a discapito degli obiettivi aziendali.

Responsabilità filantropiche. Quest'ultima categoria di responsabilità ha un carattere maggiormente volontaristico e consiste in investimenti volontari da parte dell'impresa per sostenere, in via diretta o indiretta, iniziative a favore della società. La filantropia o le donazioni aziendali potrebbero non rappresentare una responsabilità in senso letterale, ma normalmente sono fattori richiesti alle aziende al giorno d'oggi, facendo parte delle aspettative del pubblico.

Non tutti gli studiosi nel corso degli anni hanno concordato con l'impostazione piramidale proposta da Carroll. Tuttavia, quest'ultimo insieme allo studioso M. S. Schwartz, nel 2008 propongono un nuovo modello per il quale la CSR entra a far parte di un più ampio insieme di concetti, tra cui l'etica di business, la sostenibilità, la gestione della relazione con gli stakeholder e la buona cittadinanza aziendale. In tale prospettiva, la CSR è strettamente collegata alla sovrapposizione di tre concetti chiave, quali: la creazione di valore sostenibile (*Value*), la responsabilità (*Accountability*) e il bilanciamento (*Balance*). Il modello proposto da Carroll e Schwartz prende il nome di *VBA Model* e permette di spostare l'attenzione da una logica strettamente gerarchica delle responsabilità aziendali, ad una logica di maggiore interazione e dinamicità della responsabilità etica e sociale dell'impresa.

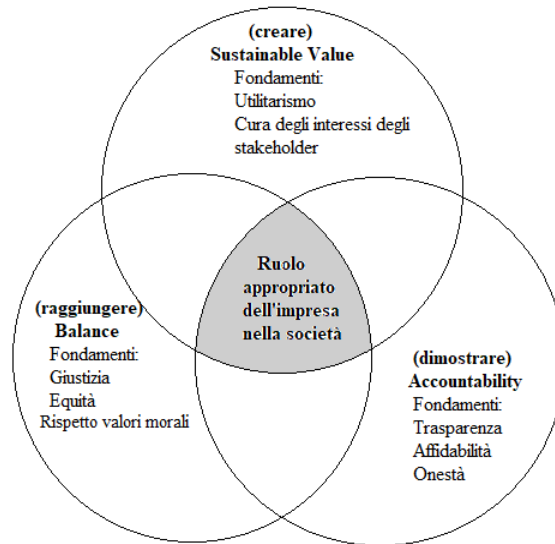


Figura 2. The VBA Model, fonte: Carroll, Schwartz (2008)

Nel corso degli anni, anche sul piano istituzionale la CSR ha ricevuto un progressivo riconoscimento ed appoggio. Di fatti, nel 1992 venne istituito il World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) che coinvolge i CEO di primarie società su base mondiale. Secondo il WBCSD, per CSR è possibile intendere “l’impegno dell’azienda a contribuire allo sviluppo economico sostenibile, lavorando con i dipendenti e le comunità locali”⁹.

Infine, anche l’Unione Europea ha sviluppato una definizione di CSR all’interno del proprio Libro Verde (2001), venendo descritta come “l’integrazione volontaria delle pratiche sociali ed ambientali nelle pratiche economiche delle imprese e nelle loro relazioni con le parti interessate”¹⁰.

Da queste definizioni, includendo anche il VBA Model, emerge un ulteriore concetto legato all’evoluzione concettuale del tema della CSR, ossia la progressiva convergenza tra la prima e la *Corporate Sustainability* (CS). Partendo dalla consapevolezza che le risorse naturali sono scarse, uno sviluppo sostenibile è tale se permette alla generazione precedente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze. Di conseguenza, la CS riguarda soprattutto la dimensione ambientale ed al senso di responsabilità dell’impresa nell’uso delle risorse naturali.

⁹ World Business Council for Sustainable Development, <https://www.wbcsd.org/>

¹⁰ Commissione Europea, *Libro Verde - promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, (2001)

1.2 La CSR nella prospettiva della teoria degli stakeholder

L'impresa riesce ad acquisire una maggiore legittimazione nell'ambiente in cui opera grazie al suo agire nell'ottica della società e nella tutela dei diversi portatori di interesse. Questo le permette di guadagnare un proprio diritto di cittadinanza, riducendo il rischio legato all'insorgere di conflitti sociali e, a parità di altri fattori, contribuisce ad incrementare la capacità di creazione di un valore condiviso tra l'impresa e i diversi stakeholder. La prospettiva teorica che più si avvicina a questa chiave di lettura della CSR è la Teoria degli Stakeholder, elaborata da R. Edward Freeman nel 1984¹¹. L'essenza del lavoro di Freeman è riconducibile alla presenza, attorno alla vita dell'impresa, di più portatori di interesse, i quali sono influenzati dal suo funzionamento ed a loro volta lo possono influenzare. Lo stakeholder, nella definizione di Freeman, è colui che "può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione"¹². Di conseguenza, chi governa l'impresa è tenuto a considerare i diritti e le aspettative di tutti coloro che possono, in qualche modo, essere influenzati dalle decisioni manageriali e che per primi possono influire sull'esito di tali decisioni. Tale approccio non solo sottintende che l'impresa, per il proprio successo, abbia bisogno del sostegno dei portatori di interesse, ma che il successo aziendale coincida con la soddisfazione delle aspettative dei soggetti terzi coinvolti. Essa non deve agire esclusivamente alla ricerca della massimizzazione del proprio profitto, ma anche e soprattutto con l'intenzione di realizzare gli interessi di tutti gli stakeholder, distribuendo in modo omogeneo la ricchezza prodotta. Tale teoria permette di evidenziare come l'impresa abbia bisogno di un impegno esplicito e duraturo verso i portatori di interesse, che vada ben oltre agli obblighi imposti dalla legge. Ne consegue che la generazione di ricchezza per gli azionisti sia agevolata dalla presenza di ottime relazioni con l'ambiente circostante e con tutti coloro che ne fanno parte: una elevata *reputation* può agevolare la creazione di valore. I manager devono essere in grado di conciliare i propri obiettivi con le richieste e le attese di tutti i portatori di interessi, trasformando gli approcci etici in strategie manageriali. Secondo questa teoria, la CSR permette alle organizzazioni di poter instaurare un dialogo con l'ambiente sociale, tale da consentire al proprio interno dei cambiamenti volti ad una maggiore sintonia con le diverse esigenze sociali.

Prendendo in considerazione la definizione fornita da Carroll sulla CSR, è possibile ricavare il significativo legame tra la responsabilità sociale aziendale e la Teoria degli Stakeholder: se l'impresa ha responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche, di conseguenza deve agire nell'interesse di tutti i soggetti terzi coinvolti e condizionati dalle proprie scelte.

¹¹ Freeman R. E, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, (1984)

¹² Gangi F., Mustilli M., *La responsabilità sociale dell'impresa. Principi e pratiche*, Egea, (2018)

La principale somiglianza tra i due concetti è che sia la Teoria degli Stakeholder che la CSR sottolineano l'importanza di incorporare gli interessi sociali nelle operazioni aziendali. Allo stesso tempo essi differiscono in quanto la prima pone enfasi prevalentemente sulla responsabilità aziendale, la quale incorpora quella sociale assieme ad altre responsabilità, quindi con un'importanza ridotta¹³. La CSR, d'altro canto, dà priorità ad uno specifico aspetto del business, ossia quello inerente al suo orientamento sociale. La CSR riguarda tutte quelle attività aziendali orientate verso la società, le quali includono la beneficenza, il volontariato, gli sforzi ambientali e le pratiche di lavoro etiche. A differenza della Teoria degli Stakeholder, la responsabilità sociale d'impresa non tenta di capire cosa tratta il business nella sua interezza, ma si concentra su tutte quelle responsabilità volte alle comunità locali e alla società in generale.

La Figura 3, di seguito riportata, permette di illustrare visivamente la relazione tra questi due concetti. Entrambi sottolineano l'importanza della responsabilità aziendale nei confronti della comunità e della società. Tuttavia, la Stakeholder Theory tende a concentrare la sua attenzione all'interno dell'attività aziendale, mentre la CSR tende ad estendere l'orientamento sociale molto più al di là. Un esempio potrebbe riguardare la responsabilità aziendale nei confronti dei dipendenti e clienti: in questo caso, la CSR si focalizza sulle pratiche di lavoro etiche e sugli sforzi ambientali, mentre la Teoria degli Stakeholder cerca di abbracciare le responsabilità aziendali nei confronti di tali stakeholder.

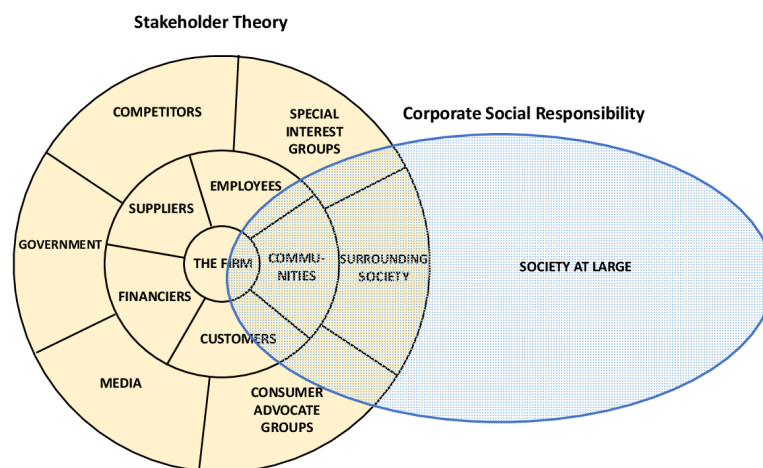


Figura 3. La relazione tra Stakeholder Theory e CSR, fonte: Freeman R. E., Dmytriyevev S., *Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other*

Una ulteriore analogia tra questi due aspetti riguarda la prospettiva da cui essi guardano all'azienda. La Teoria degli Stakeholder è diretta principalmente all'azienda dal punto di vista dell'azienda stessa e da quello dei suoi stakeholder "immediati". Questo lo si evince anche dalla formulazione della

¹³ Freeman R. E., Dmytriyevev S., *Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other*, SYMPHONYA Emerging Issues in Management, n. 1, (2017)

teoria stessa fornita da Freeman, secondo cui l'azienda ha la responsabilità di operare nell'interesse di tutti i suoi stakeholder. La CSR guarda all'azienda da un'altra prospettiva, ovvero quella della società in generale.

Sebbene entrambi tali concetti guardino agli stessi problemi di gestione, ma da prospettive differenti, la loro applicazione dipende molto dalla tipologia di problema che si intende andare a risolvere. Se si guarda l'azienda in maniera olistica, tenendo conto del suo scopo, della sua mission, dei valori, della produttività e del suo impatto su tutti gli stakeholder aziendali, la Teoria degli Stakeholder può essere uno strumento utile per fornire indicazione su come l'azienda dovrebbe operare nel complesso, definendo le responsabilità dell'azienda nei confronti dei clienti, dipendenti, fornitori, le comunità. Allo stesso tempo, in alcune circostanze viene utile separare alcune relazioni chiave con gli stakeholder sulla base di competenze speciali o per quelle aree in cui l'azienda sta svolgendo un lavoro senza ottenere i risultati ottenuti. Ed è qui che il linguaggio della CSR può spesso essere uno strumento utile per individuare la responsabilità nei confronti della comunità, o della società in generale, come degna di particolare attenzione. Un esempio è il movimento per i diritti civili "*Black Lives Matter*" negli USA: le vite di tutti gli individui contano, ma data una lunga storia di oppressione degli afroamericani nel paese, ha maggiormente senso dare priorità ad una parte della società in modo che l'attenzione di tutti sia indirizzata sul problema attuale fino a quando le violazioni dei diritti civili nei confronti del gruppo oppresso non siano state risolte.

La responsabilità sociale delle imprese non è solamente parte delle responsabilità aziendali, ma si tratta di nozioni estremamente interconnesse tra di loro. Ci sono alcuni elementi comuni, quali lo scopo, la creazione di valore e l'interdipendenza degli stakeholder.

Per quanto concerne lo scopo, vi è da considerare il fatto che di norma nel mondo vi è sempre un particolare bisogno che ispira la nascita di un'organizzazione e man mano che l'azienda cresce, non dovrebbe mai dimenticare lo scopo che ne ha ispirato la creazione. Pertanto, ogni azienda dovrebbe essere orientata allo scopo, il che comporta che esso dovrebbe determinare la direzione in cui l'azienda si sta dirigendo (vision, mission e strategy) e, al contempo, stabilire le responsabilità aziendali lungo il percorso. È importante ricordare che fin dall'inizio il *purpose* dell'azienda dovrebbe far parte del più ampio dominio etico.

Il secondo elemento concerne la creazione di valore per tutti gli stakeholder. Attraverso la creazione di valore, il *purpose* dell'azienda si concretizza nella pratica. Essere consapevoli che il business riguarda la creazione di valore per clienti, dipendenti, fornitori, finanziatori e comunità contrasta la tentazione di utilizzare la CSR per coprire gli illeciti con alcuni stakeholder. Fare del bene nell'area della responsabilità sociale è importante quanto creare valore per gli altri portatori di interesse.

L'ultimo concetto riguarda la convinzione comune che il business riguardi il prendere decisioni e questo comporta il dover accettare compromessi. Se le aziende aiutano le comunità, gli azionisti riceveranno un ritorno inferiore sul loro investimento. Oppure, se l'azienda fornisce ottime condizioni per i propri fornitori, i clienti saranno costretti a pagare di più per i prodotti. Tuttavia, ciò che viene omissso in questa logica è che gli stakeholder sono interdipendenti e che la creazione di valore per uno contribuisce anche a creare valore per gli altri. Aiutare le comunità può avere effetti decisamente positivi, quali una maggiore motivazione e produttività dei dipendenti, una migliore reputazione aziendale e maggiori vendite; allo stesso tempo, soddisfare fornitori o dipendenti è vantaggioso anche per i clienti.

1.3 La CSR nella prospettiva della resource based view

Ulteriori chiavi di lettura della CSR, anche in senso evolutivo rispetto a quelle che si rifanno alla Stakeholder Theory, possono essere fornite dalla *Resource-Based View* (RBV)¹⁴, una prospettiva interpretativa della CSR, che basa la competitività dell'impresa sul set di risorse uniche e difficilmente imitabili di cui la stessa dispone¹⁵. La discussione moderna su tale prospettiva deve il suo inizio a Edith Penrose che già nel 1959 suggerì di vedere l'azienda come un "insieme di risorse". A partire dagli anni Ottanta, le risorse immateriali hanno acquisito un ruolo chiave nei tentativi di identificazione delle fonti dei vantaggi competitivi. Quest'ultimi non deriverebbero solamente dall'intensità delle diverse forze del settore, bensì dal set di risorse specifiche di cui gode l'impresa in modo distintivo, ossia unico e non facilmente imitabile dalla concorrenza.

Secondo il RBV, le differenze nelle prestazioni dell'impresa sono principalmente la conseguenza delle differenze nella dotazione di risorse di un'impresa, in particolare immateriali, in quanto sono difficili da acquisire o sviluppare, da replicare e accumulare e da imitare dai concorrenti. Tra le possibili risorse immateriali, la tecnologia, il capitale umano e la reputazione aziendale sono considerati le tre principali avendo una maggiore importanza strategica. J. Surroca e altri, hanno confermato l'influenza positiva dell'innovazione, delle risorse umane, della reputazione e della cultura sulla competitività dell'impresa¹⁶.

¹⁴ Branco M. C., Rodrigues L. L., *Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives*, Journal of Business Ethics, (2006)

¹⁵ Gangi F., Mustilli M., *La responsabilità sociale dell'impresa. Principi e pratiche*, Egea, (2018)

¹⁶ Surroca J., Tribò J. A., Waddock S., *Corporate Responsibility and Financial Performance: the role of intangible resources*, Strategic Management Journal, (2010)

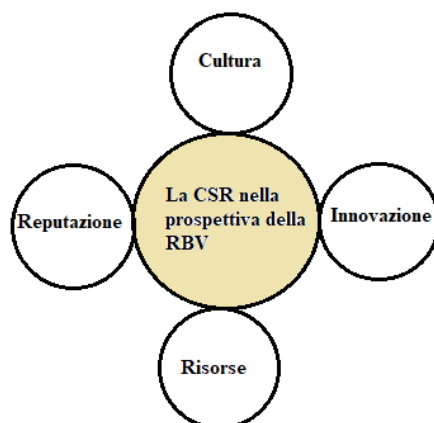


Figura 4. La CSR nella prospettiva della RBV. Rielaborazione, fonte: Gangi F., Mustilli M., *La responsabilità sociale dell'impresa. Principi e pratiche*, Egea, (2018)

Risorse per l'innovazione. La ricerca e lo sviluppo sono stati a lungo associati alle capacità innovative delle imprese. Questa capacità di innovare nuovi prodotti, tecnologie e idee di mercato è fortemente influenzata dalla qualità del capitale relazionale di un'azienda, che a sua volta può essere potenziato attraverso una strategia sociale ed ambientale proattiva. Inoltre poiché la capacità di generare nuove tecnologie, prodotti e processi è un'attività onerosa da replicare per i concorrenti, l'innovazione può diventare una fonte di vantaggio competitivo. Ad esempio, l'adozione di una tecnologia ambientale può essere una fonte di nuove idee di prodotto, quali prodotti rispettosi dell'ambiente con maggiore qualità e attrattiva, consentendo quindi all'azienda di migliorare la differenziazione del prodotto.

La capacità innovativa dell'impresa è positivamente influenzata dal grado di integrazione della CSR nelle scelte aziendali. Attraverso la CSR l'impresa amplia il proprio capitale sociale, il quale consente alla stessa di accedere a nuovi fonti di conoscenza e, attraverso la CSR, di integrarle nelle procedure aziendali. In tal senso, un'impresa impegnata in attività di responsabilità sociale, grazie al costante dialogo con i propri interlocutori acquisisce costantemente nuovi stimoli che possono contribuire, a loro volta, all'efficienza produttiva ed organizzativa, portando allo sviluppo di nuovi prodotti, o all'implementazione di nuove routine aziendali.

Risorse umane. Coesistono più ragioni per cui le attività di CSR impattano positivamente sulla capacità competitiva grazie al ruolo delle risorse umane. In primo luogo, le imprese impegnate in attività di responsabilità sociale mostrano una maggiore capacità di attrarre ed integrare risorse altamente qualificate, condizione quest'ultima che favorisce la riduzione del turnover e quindi di tutti quei costi di formazione e di reclutamento delle risorse umane. In secondo luogo, le imprese socialmente impegnate favoriscono un clima aziendale che induce i lavoratori ad essere più consapevoli e proattivi rispetto all'implementazione e alla partecipazione ai programmi di CSR. Infine, una maggiore sensibilità delle risorse umane rispetto alla CSR, migliora la loro capacità di individuare tutte quelle pratiche che permettono di rispondere efficacemente alle istanze della

collettività. Tale coinvolgimento alimenta un clima di fiducia interno che a sua volta alimenta la motivazione dei dipendenti. L'accumulo di capitale umano derivante da pratiche socialmente responsabili può diventare una fonte di vantaggio competitivo e portare a migliori prestazioni finanziarie.

Reputazione. Un'impresa impegnata in pratiche di CSR gode di una migliore reputazione rispetto alle imprese che non mostrano sensibilità per le istanze sociali ed ambientali. La reputazione rappresenta una risorsa immateriale che misura la percezione aggregata che gli stakeholder hanno maturato rispetto ad una determinata impresa. Per questo motivo, la reputazione è fortemente influenzata dalla comunicazione aziendale e dalla qualità e quantità di relazioni che l'impresa attiva con le diverse categorie di portatori di interesse. La costruzione di una buona reputazione garantisce la continua partecipazione degli stakeholder alle diverse attività aziendali, permettendo la sopravvivenza e la redditività dell'impresa stessa. Una *reputation* positiva consente, inoltre, di attrarre dipendenti maggiormente coinvolti e altamente specializzati, di aumentare il loro impegno nelle diverse attività aziendali, di poter negoziare condizioni migliori con i fornitori e consente, per ultimo, in una maggiore fidelizzazione della clientela.

Cultura aziendale. Integrando quest'ultima componente con i temi di responsabilità sociale, le imprese favoriscono un clima di collaborazione fondato sulla fiducia reciproca tra le diverse tipologie di stakeholder. L'ipotesi è che quindi, in presenza di una solida cultura aziendale, promossa e condivisa dai vertici, che guidi l'impresa verso una gestione socialmente responsabile, gli assetti decisionale ed operati possano incontrare meno resistenze e tensioni, grazie ad una maggiore convergenza di obiettivi tra i diversi gruppi di portatori di interesse.

Ricapitolando, secondo la prospettiva della Resource-Based View, un atteggiamento socialmente orientato ed il costante impegno a tradurre tale atteggiamento in politiche aziendali, consente di rafforzare l'inimitabilità di diverse tipologie di risorse intangibili su cui l'impresa può fondare un solido vantaggio competitivo sostenibile nel lungo termine.

Questa visione, al pari della prospettiva degli stakeholder, consente di superare ulteriormente il modello della separazione tra etica e CSR da un lato e mondo degli affari dall'altro.

1.4 La dimensione strategica della CSR

Come è stato evidenziato in precedenza, il concetto di CSR ha subito nel tempo una serie di evoluzioni, volte anche a fornire una risposta ad una domanda ricorrente, quale: ripaga operare secondo i canali della responsabilità sociale?¹⁷. Questo interrogativo fa comprendere come l'azienda, nel definire le proprie iniziative socialmente responsabili, non possa fare a meno di valutarne le relative ricadute. Ciò è ancor più vero in funzione di due forze che si sono accentuate a seguito dall'ultima crisi finanziaria, ossia l'aumento, da un lato, della domanda per una maggiore compliance sociale, ambientale e di governance; dall'altro lato, il maggior vincolo di risorse finanziarie limitate rispetto ad un'ampia applicazione della CSR nell'ambito delle scelte aziendali.

In tal senso, l'applicazione di un approccio strategico alla CSR è funzionale al tentativo di risolvere la questione relativa alla relazione tra performance sociali e performance finanziarie, ovvero fino a che punto la CSR è complementare o in conflitto con gli obiettivi economici dell'impresa. L'obiettivo ultimo di tale approccio strategico è rappresentato dal possibile incontro tra il rispetto della responsabilità sociale dell'impresa e la creazione di un vantaggio competitivo sostenibile.

Importante è capire l'evoluzione che il concetto di sostenibilità ha effettuato nel corso del tempo. Nella visione classica, per sostenibile si intende “il vantaggio strategico differenziale che un'impresa riesce a mantenere nel tempo grazie alle barriere competitive che è in grado di creare nei confronti della concorrenza”¹⁸.

Francesco Perrini, all'interno del suo report denominato “*Building a European portrait of corporate social responsibility*”¹⁹, descrive il concetto di sostenibilità come “un impegno protratto e consapevole da parte dell'organizzazione, focalizzato a raggiungere e convalidare le finalità che l'impresa si propone, ponderando in modo coerente le diverse questioni strategiche e operative per consentire alla realtà di perdurare nel tempo”. Tale concezione di sostenibilità, nella prospettiva della CSR, consente di integrare la dimensione ambientale e quella etico-sociale con le esigenze di sviluppo sostenibile ed imprenditoriale.

Attualmente, la collettività pone sempre più attenzione all'integrità dei comportamenti aziendali, richiedendo alle imprese di individuare soluzioni innovative in grado di contribuire ad uno sviluppo sostenibile, tutelando i sistemi economici e sociali, oltre che le risorse naturali. Questo comporta la necessità per le imprese di andare oltre al mero rispetto delle normative, agendo in modo proattivo, favorendo dialogo e cooperazione con gli attori e i sistemi che convivono con l'impresa nel contesto

¹⁷ Gangi F., Mustilli M., *La responsabilità sociale dell'impresa*. Principi e pratiche, Egea, (2018)

¹⁸ Gangi F., Mustilli M., *La responsabilità sociale dell'impresa*. Principi e pratiche, Egea, (2018)

¹⁹ Perrini F., *Building a European portrait of corporate social responsibility reporting*, European management journal, pp. 611-627, (2005)

di riferimento. La sostenibilità diviene un'opportunità, una nuova prospettiva strategica volta ad affrontare la diversità del contesto ambientale, permettendo alle imprese di sopravvivere e di prosperare nel lungo termine, attraverso la convergenza dei bisogni collettivi e i risultati aziendali. La responsabilità sociale d'impresa è strategica quando produce sostanziali benefici legati al business per l'impresa, in particolare sostenendo le attività di core business e contribuendo così all'efficacia dell'impresa nella realizzazione della sua mission.

Lee Burke e Jeanne M. Lugsdon individuano cinque dimensioni della strategia aziendale che sono fondamentali per il successo dell'azienda e utili nel mettere in relazione le politiche, i programmi e i processi di CSR con la creazione di valore²⁰. Tali dimensioni sono: centralità, specificità, proattività, volontarismo e visibilità.

La Figura 5 mostra lo sviluppo di tali dimensioni strategiche e i loro collegamenti con le definizioni di strategia che si trovano nella letteratura accademica.

Centralità. La centralità permette di rilevare la coerenza e la vicinanza tra i programmi di CSR e gli obiettivi e la mission dell'impresa. All'interno dell'organizzazione, i programmi caratterizzati da un'elevata centralità dovrebbero avere la priorità e dovrebbe produrre maggiori benefici futuri e di conseguenza maggiori profitti.

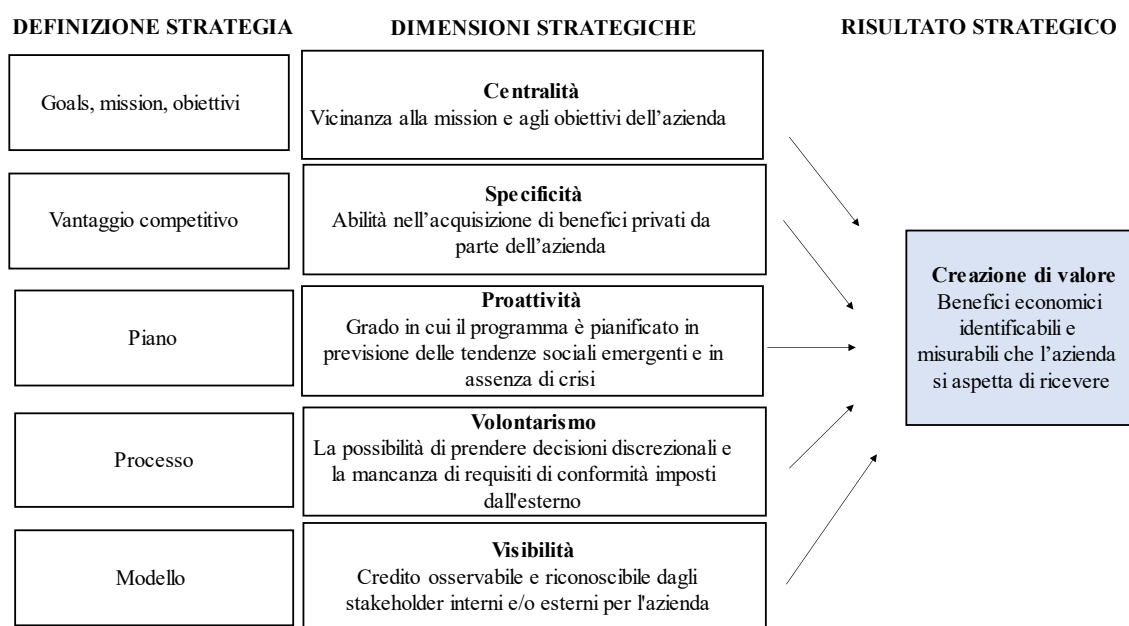


Figura 5. Rielaborazione: Come la strategia è legata alla CSR, fonte: Burke L., Lugsdon J. M., *How corporate social responsibility pays off*, Long range planning, pp. 495-502, (1996)

²⁰ Burke L., Lugsdon J. M., *How corporate social responsibility pays off*, Long range planning, pp. 495-502, (1996)

Specificità. Questa dimensione fa riferimento alla capacità dell'impresa di cogliere o interiorizzare i benefici derivanti dai programmi di CSR piuttosto che semplicemente creare beni generici che possono essere replicati da altri nel settore o nella società in generale.

Proattività. Riflette il grado in cui l'azienda opera in modo innovativo nel rispetto delle istanze sociali.

Volontarismo. Fa riferimento alla capacità dell'azienda di sviluppare programmi di CSR che vadano oltre alle prescrizioni normative. Tale dimensione è strettamente legata alla precedente, soprattutto nella misura in cui presume l'assenza di mandati normativi.

Visibilità. Gli stakeholder devono percepire gli impegni e gli output degli sforzi intrapresi dall'impresa socialmente responsabile.

Nel corso degli anni l'analisi strategica della CSR si è arricchita di ulteriori contributi, come quello fornito da Porter e Kramer²¹, i quali partono da uno dei pilastri individuati da Carroll, la responsabilità discrezionale dell'impresa, e formulano il concetto di "*strategic philanthropy*". Essi ritenevano che per creare valore non bastasse rendersi protagonisti di iniziative volte a contribuire al benessere di una determinata comunità, ma che occorresse che le imprese decidessero in maniera razionale cosa non sono in grado di fare, allineando le proprie iniziative alla più ampia strategia aziendale e valutandone adeguatamente le possibili ricadute sia per se stesse che per i terzi.

Pertanto, un nuovo modo di approcciare alle CSR è di tipo strategico, ossia valutando e sfruttando le interdipendenze tra la stessa CSR e la strategia dell'impresa. Questo si traduce in tre concetti di fondamentale importanza²²: il primo è la creazione di un valore condiviso tra impresa e società; il secondo è la selezione di quelle istanze sociali a cui l'impresa è in grado di rispondere; il terzo è l'organizzazione, ossia il governo della CSR.

A livello strategico la CSR può essere descritta come un processo di costante screening e mappatura dei potenziali interlocutori di riferimento e della rilevanza delle loro richieste, fino ad arrivare alla definizione delle forme di governo dei progetti maggiormente idonee ed in grado di generare risultati significativi per l'impresa e la società.

Riprendendo il concetto di "centralità" proposto da Burke e Longsdon, i manager dovrebbero valutare se, data la vicinanza delle iniziative di CSR alla mission dell'impresa, essa disponga delle risorse necessarie alla progettazione e gestione delle stesse.

²¹ Porter M., Kramer M., *The competitive advantage of corporate philanthropy*, Harvard Business Review, (2002)

²² Gangi F., Mustilli M., *La responsabilità sociale dell'impresa. Principi e pratiche*, Egea, (2018)

1.4.1. CSR e stakeholder management

Sulla base della Teoria degli Stakeholder precedentemente presentata si può dedurre che la soddisfazione dei diversi portatori di interesse possa contribuire alla legittimazione di un comportamento socialmente responsabile da parte dell'impresa. La concezione di impresa come rete di stakeholder (Freeman) comporta che la gestione strategica della CSR intercetti necessariamente la gestione di tale network.

Lo stakeholder management consiste nel “framework concettuale per la mappatura delle diverse categorie di stakeholder, al fine di rispondere in modo efficace ed efficiente ai bisogni degli stessi”²³. Tale approccio permette di rispondere a domande quali: quali set di bisogni degli stakeholder dovrebbero ricevere maggiore attenzione di altri? Quali stakeholder richiedono maggiore attenzione da parte del management? Come bilanciare i diversi interessi dei diversi stakeholder?

Si tratta di interrogativi che sono correlati all'esigenza dell'impresa di selezionare le istanze sociali alle quali i manager devono focalizzare risorse e obiettivi per una gestione strategica della CSR. Questa correlazione è il motivo per il quale la CSR, dal punto di vista strategico, viene vista come una parte del più ampio stakeholder management.

Sempre Freeman²⁴ riteneva che andare ad effettuare una mappatura degli stakeholder consentisse all'impresa di approfondirne la loro conoscenza, le loro caratteristiche e le loro specifiche relazioni con la mission aziendale. In questo modo è possibile definire l'approccio strategico alla CSR più coerente per l'accettazione dell'impresa e contenendo tutti quei rischi dovuti a risposte inadeguate, come nel caso di boicottaggi da parte dei clienti o fornitori, oppure di cali di produttività di dipendenti poco motivati. Andare a mappare i diversi portatori di interesse consente, in aggiunta, di identificare e selezionare le diverse iniziative di CSR, stabilendo le diverse priorità in base alla rilevanza strategica delle diverse categorie di stakeholder.

La Teoria degli Stakeholder distingue gli stessi in due differenti categorie: da un lato vi sono gli stakeholder primari, nei confronti dei quali l'impresa deve cercare di creare valore per la sua sopravvivenza e stabilità; dall'altro lato vi sono quelli secondari, che si caratterizzano per una ridotta intensità di relazione con la mission aziendale. Di conseguenza, gli stakeholder primari possono esercitare una maggiore pressione sugli standard di CSR applicati al modello di business; viceversa, dato il legame meno forte con la mission aziendale, gli stakeholder secondari possono incidere meno sul modello di business, andando però ad influenzare il clima sociale delle relazioni aziendali.

²³ Freeman R. E, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, (1984)

²⁴ Freeman R. E, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, (1984)

L'analisi della relazione tra CSR e le diverse categorie di stakeholder permette di porre luce sul confronto tra due diverse tipologie di CSR, ovvero quella interna, la quale è rivolta alle risorse umane e quella esterna, rivolta agli stakeholder che si collocano al di fuori dei confini aziendali (comunità, ambiente naturale). Da ciò si può trarre la conclusione che se l'azienda dedicasse le proprie risorse unicamente ad attività rivolte verso l'esterno, trascurando quelle interne, rischierebbe di apparire poco chiara agli occhi degli stakeholder esterni o potrebbe essere giudicata di mettere in atto pratiche di *greenwashing*. Il rischio, in tal caso, è quello di apparire socialmente responsabili solamente all'esterno, come una sorta di facciata, tralasciando tutte quelle attività che permettono di creare valore economico e sociale che si svolgono internamente all'azienda.

Andremo ora ad analizzare l'importanza delle relazioni con i diversi stakeholder primari, in chiave di CSR²⁵.

Risorse umane. Gli impiegati e i manager dell'impresa hanno un duplice legame con la CSR. Per prima cosa esso possono essere positivamente influenzati dalle pratiche di CSR che valorizzano e tutelano il capitale umano. Inoltre, anche i loro valori culturali e il loro vissuto possono orientare le scelte di responsabilità sociale. Le risorse umane, data questa duplice funzione, sono in grado di esercitare una forte pressione diretta sulla relazione tra le buone pratiche di CSR e la mission aziendale. Gli interventi volti a tale tipologia di stakeholder possono essere di vario tipo e possono riguardare ad esempio: la protezione della salute e della sicurezza del luogo di lavoro, la partecipazione dei dipendenti alla gestione dell'impresa, la tutela delle pari opportunità, la qualità della vita lavorativa. Ne consegue che, garantendo elevati standard aziendali, l'impresa può mirare ad aumentare il livello di soddisfazione e la produttività dei propri impiegati e al contempo contribuire al miglioramento della propria reputazione e della capacità di attrarre e trattenere le risorse umane più qualificate. I dipendenti, attraverso l'esperienza diretta in iniziative di CSR rivolte nei loro confronti, possono aumentare i livelli di fiducia verso l'organizzazione e il proprio grado di consapevolezza verso la CSR. Ne consegue che le risorse umane diventano un driver della responsabilità sociale dell'impresa verso l'ambiente interno e quello esterno, andando ad identificarsi con i principi etici e culturali di cui l'impresa è portatrice.

Clienti. I clienti rappresentano un fattore di pressione molto importante per le iniziative di CSR, in quanto possono rafforzare o indebolire il proprio legame di fiducia con l'azienda in base alla convinzione che la gestione sia o più socialmente responsabile. Le pratiche di CSR rivolte a questa categoria di stakeholder riguardano tutte quelle politiche volte a rafforzare l'immagine sociale dei

²⁵ Gangi F., Mustilli M., *La responsabilità sociale dell'impresa. Principi e pratiche*, Egea, (2018)

prodotti e dei servizi dell'impresa; le politiche volte a garantire la qualità e sicurezza dei prodotti; le politiche per una generale trasparenza informativa verso i clienti.

Grazie alla diffusione delle tecnologie informatiche, al giorno d'oggi i clienti hanno accesso a molte più informazioni rispetto al passato e, a parità di prezzo, possono preferire un brand piuttosto che un altro qualora ritengano insufficienti le pratiche di CSR.

Aumenta anche la loro sensibilità verso l'effettiva capacità dell'impresa di assecondare le proprie istanze e quelle della comunità.

Ambiente e comunità. L'impresa è un'organizzazione che fa parte di una più ampia comunità di individui e di istituzioni da cui deve cercare di ottenere fiducia e legittimità. Dimostrando che i valori dell'impresa sono congruenti con quelli dell'ambiente in cui essa opera, le permette di acquisire un più forte diritto di cittadinanza. In tal senso, la CSR rappresenta uno strumento per allineare gli standard aziendali con quelli richiesti dalla comunità in cui opera.

L'impresa, oltre al rispetto delle regole, delle normative e dei valori della comunità, può agire anche in modo proattivo verso la collettività, contribuendo con proprie iniziative volte al benessere sociale. Questo può contribuire a creare un legame con la comunità e la salvaguardia dell'ambiente naturale. Con riferimento a quest'ultimo elemento, le imprese hanno intensificato negli ultimi tempi i propri interventi, anche a seguito dell'inasprimento dei meccanismi sanzionatori tra i Paesi più sviluppati. Vi è da dire che tra le aziende aumenta la consapevolezza che la riduzione del rischio ambientale consente alle stesse di essere meglio accettate dalla comunità e da altri stakeholder. L'intensità e lo scopo delle iniziative che ricadono nell'area ambientale della CSR possono essere influenzate sia dal settore di riferimento sia dalle dimensioni dell'impresa. Sul piano dimensionale è facile pensare che un'azienda grande produce più beni e di conseguenza consuma più risorse, così come un'impresa operante nell'industria manifatturiera avrà, generalmente, un'impronta ambientale più forte di una che opera nel settore dei servizi. Ciò può condizionare sia la natura degli interventi diretti sull'organizzazione dell'azienda, sia la sua propensione a compensare più intensamente le esternalità negative derivanti dal suo funzionamento.

1.4.2. CSR e capitale reputazionale

Il capitale reputazionale può essere considerato come “la fusione della aspettative, percezioni ed opinion che clienti, dipendenti, fornitori, investitori e la collettività in generale maturano rispetto all’operato aziendale”²⁶.

La Corporate Reputation (CR) sta ad indicare il livello di considerazione pubblica di un’organizzazione, il giudizio che il pubblico di riferimento ha nei confronti dell’azienda²⁷. Si tratta di un concetto strettamente connesso con i processi che la stessa impresa pone in essere per migliorare la qualità e la quantità degli scambi con i suoi interlocutori ed è per questo motivo che sempre più spesso si individua una forte connessione tra la creazione del capitale reputazionale e la CSR.

Da un lato, la CSR cerca di tradurre il concetto di *social responsibility* in una serie strategie, con l’obiettivo ultimo di coniugare le esigenze economiche con quelle collettive; dall’altro lato, la reputazione riflette la percezione che gli stakeholder hanno nei confronti della stessa impresa, valutandone il livello di credibilità per effetto delle azioni di CSR e della capacità di comunicare le sue performance sociali. Appare quindi chiaro che tali dimensioni tendono ad influenzarsi l’una con l’altra.

Come abbiamo precedentemente esposto, le imprese impegnate in attività di CSR mirano a rafforzare i loro rapporti con i diversi portatori di interesse, ad aumentare la propria affidabilità percepita ed acquisire risorse intangibili, quali la fedeltà dei clienti, che permettano di valorizzare la qualità dei processi organizzativi, dei prodotti e di tutte le attività poste in essere per rispondere adeguatamente alle istanze sociali, economiche ed ambientali. La CSR può essere, quindi, considerata un importante driver reputazionale, in grado di generare fiducia nel tempo e di modificare positivamente la percezione aggregata di tutti gli stakeholder nei confronti dell’impresa.

La reputation aziendale, a sua volta, incide su tre aspetti strettamente correlati al concetto di responsabilità sociale. In primo luogo, la reputazione prevede la capacità dell’impresa di operare sul mercato e la sua coerenza nella elaborazione di una risposta alle aspettative dei soggetti coinvolti.

In secondo luogo, il capitale reputazionale può favorire l’attenuazione delle asimmetrie informative, riducendone i costi grazie alla fiducia che la collettività ripone nell’impresa stessa grazie ad una elevata e positiva reputazione.

Infine, una reputazione solida e riconosciuta indica la propensione dell’impresa di rispettare gli schemi sociali ed istituzionali, oltre che quelli normativi.

²⁶ Fombrum C., Van Riel C., *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*, FT Press, (2004)

²⁷ Business Intelligence Group, Corporate Reputation, <https://www.businessintelligencegroup.it/>

Si può dire dunque che la CSR possa contribuire a mitigare il rischio reputazionale. Un esempio, in tal senso, è quanto è accaduto a Google nel 2018, dopo la che Commissione Europea ha sanzionato l'azienda per pratiche illegali e abuso della piattaforma Android per la posizione dominante sul mercato²⁸. Oltre alle forme di tutela legale, Google ha reagito facendo leva sulla propria elevata reputazione dovuta a pratiche socialmente responsabili messe in atto nel corso degli anni negli interessi dei propri clienti.

La reputazione è una risorsa molto complessa da gestire e da un lato rappresenta un driver strategico rispetto alla CSR, uno stimolo delle sue attività; dall'altro costituisce un output per la responsabilità sociale, consentendo di acquisire maggiore credibilità sul mercato per effetto di azioni socialmente orientate.

Torneremo a parlare di questo concetto all'interno del terzo Capitolo di questo elaborato.

1.5 La disclosure sociale

Una componente fondamentale della CSR è rappresentata dalla trasparenza informativa. Le imprese socialmente responsabili devono agire in modo trasparente per far sì che i diversi interlocutori possano conoscere e valutare quale è l'orientamento aziendale verso le diverse istanze sociali ed ambientali e come tale orientamento si rifletta nelle strategie, nelle procedure, nei beni e servizi offerti.

Molti studi evidenziano che una delle principali cause di scarsa efficacia delle azioni di CSR in termini di creazione di valore e di relazioni di fiducia con le diverse categorie di stakeholder risiede nella mancanza o nella ridotta conoscenza delle iniziative e dei progetti intrapresi dall'impresa. Negli ultimi anni, tuttavia, è aumentato il grado di consapevolezza e di confidenza delle imprese nei confronti della cosiddetta *Corporate Social Disclosure* (CSD), uno strumento utile a comunicare con i diversi interlocutori in modo ampio e trasparente, in particolar modo sulle tematiche sociali ed ambientali. La CSD riguarda la rendicontazione o divulgazione sociale aziendale volontaria²⁹; essa rappresenta una strategia di comunicazione degli obiettivi e delle intenzioni dell'azienda volte al miglioramento delle performance sociali e dell'immagine ed identità pubblica. Essa racchiude una vasta gamma di informazioni sulle diverse attività e sull'immagine pubblica dell'azienda rispetto

²⁸ Commissione Europea, *Antitrust: la Commissione infligge a Google un'ammenda di 4.34 miliardi di € per pratiche illegali riguardanti i dispositivi mobili Android volte a rafforzare la posizione dominante del motore di ricerca di Google*, https://ec.europa.eu/info/index_it

²⁹ Gangi F., D'Angelo E., *The Virtuous Circle of Corporate Social Performance and Corporate Social Disclosure*, *Modern Economy*, 7, (2016)

all'ambiente, alla comunità, ai dipendenti, ai clienti. Permette di collegare la crescente domanda di sostenibilità e la dimostrazione di una maggiore sensibilità aziendale per le istanze sociali.

Tale forma di rendicontazione può assumere diverse configurazioni e denominazioni, quali Bilancio Sociale, Bilancio di Sostenibilità, Report Sociali o Report di Sostenibilità. Tali documenti costituiscono, nel loro insieme la CSD; possono essere predisposti autonomamente o possono essere integrati all'interno di una più ampia attività di *disclosure* che include anche i bilanci ufficiali o altri documenti di rendicontazione economico-finanziaria.

Passeremo in rassegna alcuni di tali documenti, al fine di capirne l'importanza e l'utilizzo da parte dell'impresa³⁰.

Bilancio Sociale. Si tratta di uno strumento di rendicontazione rivolto agli stakeholders, che permette di integrare le informazioni fornite dalla contabilità economica con gli aspetti etici e sociali che descrivono i modi con cui un'organizzazione persegue i propri fini istituzionali. Tramite la redazione del bilancio sociale è possibile perseguire sia obiettivi interni di analisi, sia esterni di comunicazione. Esso dovrebbe impattare internamente l'impresa in termini di autoanalisi, rappresentando una riflessione sull'impegno che l'impresa dedica a migliorare la qualità dei propri prodotti e servizi, il proprio rapporto con i clienti, la sicurezza sul posto di lavoro e il rispetto dell'ambiente. In aggiunta, esso dovrebbe essere uno strumento di reporting dei risultati sociali raggiunti rispetto agli obiettivi precedentemente fissati; dovrebbe dimostrare che il fine ultimo dell'impresa non è solamente il profitto, ma anche quello di creare un valore aggiunto per tutta la comunità. Infine, il bilancio sociale è utile anche per creare o rafforzare i legami con le diverse categorie di stakeholder.

Bilancio Ambientale. La rendicontazione di un documento di tipo ambientale permette all'azienda di misurare il proprio impatto, al fine di ridurlo, e controllarne i costi. Inoltre, potrà essere avvantaggiata dalla possibilità di venire a conoscenza di nuove prospettive competitive legate al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza ambientale ed economica.

Bilancio di Sostenibilità. Si tratta di un documento evolutivo dei precedenti, che vuole valutare l'impatto generato dall'impresa rispetto alla dimensione ambientale e quella sociale, informando i diversi stakeholder anche della dimensione economica. Tale bilancio vuole essere un documento completo e semplice, che permette ai diversi portatori di interesse di accedere velocemente a tutte le informazioni necessarie al fine della valutazione dell'azienda nella sua interezza.

Le principali motivazioni che possono incidere sulla volontà delle aziende di redigere report/bilanci sociali sono legate a considerazioni di ordine etico ed economico. Le prime sono diventate via via sempre più rilevanti dopo gli scandali e le crisi finanziarie degli ultimi anni, a cui si è aggiunto anche il cattivo funzionamento dei mercati finanziari e la necessità di un più ampio trattamento delle istanze

³⁰ Ria Grant Thornton, *Gli strumenti della rendicontazione sociale*, <https://www.ria-gangithornton.it/it/>

sociali ed ambientali. Le considerazioni economiche sono legate, da parte loro, all'esigenza di creazione di un valore allargato che vada ad integrare l'aumento di valore per gli azionisti, con l'aumento delle opportunità di business, dell'innovazione, della reputazione e della riduzione dei rischi sociali³¹.

Lo scopo principale del reporting sociale è quello di migliorare la qualità e l'utilità delle informazioni riportate, fornire una rappresentazione completa delle prestazioni di sostenibilità dell'organizzazione, rendere più semplice la comparabilità e identificare le principali questioni di interesse per gli stakeholder.

L'adozione della Corporate Social Disclosure è ispirata all'approccio della Triple Bottom Line (TBL) proposto da John Elkington nel 1994³². Da un lato, il social reporting permette di evidenziare le cause e gli effetti dell'integrazione di questioni economiche, sociali ed ambientali, mostrando come l'impresa può trarre vantaggio dal rapporto con gli stakeholder, condividendo il valore con clienti ed i fornitori, rispettando le persone e l'ambiente e dando/ottenendo risorse alla/dalla comunità. Allo stesso tempo, la CSD contribuisce alla concretizzazione di un dialogo permanente con le diverse parti interessate, sia interne che esterne all'impresa. Si tratta, dunque, di uno strumento che favorisce il dialogo nel tempo con le diverse categorie di stakeholder.

³¹ Clarke T., *International corporate governance: A comparative approach*, Routledge, (2007)

³² Elkington J., *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*, California management review, pp. 90-100, (1994)

1.5.1. Prospettive teoriche ed effetti della CSD

Esistono diverse prospettive teoriche di analisi della Corporate Social Disclosure, che nel corso degli anni si sono delineate allo scopo di descrivere al meglio questa particolare forma di divulgazione informativa volontaria. Andremo ad esaminarne tre, ossia la teoria della legittimazione sociale la *stakeholder theory* e la prospettiva istituzionale.

Prospettiva Teorica	Scopo della CSD
<i>Legitimacy theory</i> (Carroll, 1994)	Legittimazione dell'impresa ad esistere nei confronti della società
<i>Stakeholder theory</i> (Freeman, 1984)	Guadagnare il supporto dei gruppi sociali che possono influenzare il successo dell'impresa
<i>Institutional perspective</i> (Di Maggio e Powell, 1983)	Convergenza tra influenze esterne e le soluzioni ed i valori dell'organizzazione

Figura 6. Rielaborazione: Prospettive di analisi della CSD. Fonte: Gangi F., Mustilli M., *La responsabilità sociale dell'impresa. Principi e pratiche*, Egea, (2018)

*Legitimacy Theory*³³. Secondo questa prospettiva, la Corporate Social Disclosure è un mezzo attraverso il quale le imprese possono migliorare il proprio livello di adeguatezza con l'ambiente in cui operano, rendendo legittima la loro esistenza grazie alla dimostrazione dell'adeguatezza tra i propri valori e quelli del più vasto ambito sociale in cui operano. Grazie alla divulgazione sociale volontaria un'impresa acquisisce e difende il proprio diritto di cittadinanza, dovendo prendersi cura del benessere della comunità ed agire come un buon cittadino. Di conseguenza, le aziende dovrebbero essere incoraggiate ad attivare un'estesa CSD con l'obiettivo di dare risposta in maniera costruttiva alle diverse pressioni derivanti dalla società ed ottenere così il sostegno e l'appoggio dei differenti stakeholder.

*Stakeholder Theory*³⁴. Questa visione è molto vicina alla precedente; di fatti, nell'ottica dello stakeholder management, diventa di fondamentale importanza la capacità dell'impresa di rispondere positivamente alle pressioni derivanti dai diversi portatori di interesse, sulla base del potere, dell'attualità e della legittimazione dei loro interessi. In riferimento alla relazione tra CSR e stakeholder management, è rilevante interpretare tale relazione non in senso statico ma bensì in senso dinamico, in quanto il ruolo e l'impatto che gli stakeholder hanno possono cambiare nel corso del

³³ Archel P., Husillos J., *Social disclosure, legitimacy theory and the role of the state*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 22 No.8, pp. 1284-1307, (2009)

³⁴ Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, (1984)

tempo, anche in ragione delle priorità che possono emergere di volta in volta o per il verificarsi di determinati eventi. Un esempio in questo caso è dimostrato dal crescente peso che il problema del cambiamento climatico ha assunto per le istituzioni e i governi negli ultimi anni. Nonostante si tratti di un'istanza già nota da tempo, recentemente ha raggiunto livelli di interesse crescenti. Le aziende stanno cominciando a dare progressivamente più spazio, nella loro divulgazione sociale, al tema del cambiamento climatico e dei relativi rischi, come certificata KPMG nella propria indagine sul reporting sociale³⁵. Secondo questa analisi, nel 2020, l'80% delle imprese N100 (ossia le prime 100 aziende per fatturato in ciascuno dei 52 paesi presi in analisi) hanno svolto un report sulla sostenibilità delle proprie attività, in crescita rispetto al 75% dell'ultima edizione del 2017. In aggiunta, anche la percentuale inerente le G250, ovvero le 250 principali aziende su scala mondiale presenti nel ranking "Fortune 500" del 2019, è aumentata e ha raggiunto il 96%.

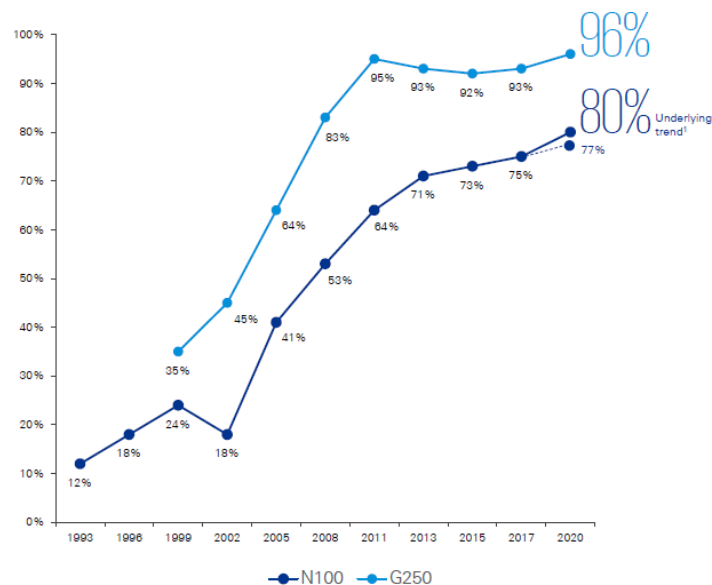


Figura 7. KPMG, *The time has come. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*, <https://home.kpmg/sustainabilityreporting.html>

In tale prospettiva, la CSD può essere interpretata anche come uno strumento per ottenere il supporto delle diverse parti coinvolte in un processo di creazione di valore allargato.

*Institutional perspective*³⁶. Numerosi studi ritengono che la diversa pressione esercitata dagli stakeholder sulla divulgazione sociale delle imprese possa essere influenzata in base al contesto economico e culturale in cui le stesse operano, oltre che per l'adesione a determinate iniziative internazionali per la diffusione della CSR. Tale prospettiva di analisi risulta essere utile al fine di

³⁵ KPMG, *The time has come. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*, <https://home.kpmg/sustainabilityreporting.html>

³⁶ Mittelbach-Hormanseder S., Hummel K., Rammerstofer M., *The information content of corporate social responsibility disclosure in Europe: an institutional perspective*, *European Accounting Review*, Vol. 30, No. 2, pp. 309-348, (2021)

individuare le differenti applicazioni della CSD tra le diverse imprese. Un primo elemento comparativo è stato individuato nel confronto tra contesti socioeconomici che possono essere considerati più stakeholder-oriented rispetto ad altri contesti più shareholder-oriented. In base a ciò, Peter Hall e Daniel Gingerich nel loro articolo denominato “*Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Political Economy: An Empirical Analysis*”³⁷, propongono un modello interpretativo che separa le economie di mercato liberali dalle economie di mercato coordinate. Nel primo caso, si fa riferimento a quei contesti socioeconomici in cui le imprese tendono a coordinare le proprie attività attraverso accordi di mercato molto competitivi. Le istituzioni di mercato sono considerate un media efficace per coordinare gli sforzi dei diversi attori coinvolti. Si tratta principalmente di contesti culturali e finanziari che fanno riferimento ai Paesi di stampo anglosassone, come Regno Unito, Irlanda, Canada, Australia e Nuova Zelanda. Nel secondo, invece, si tratta di economie dove le imprese dipendono maggiormente da relazioni non di mercato per coordinare i propri sforzi con gli altri attori. Questi contesti economici fanno maggiore affidamento ad approcci di tipo relazionale, prima ancora che contrattuale in senso stretto. Si tratta di contesti economici basati sullo scambio di informazioni all’interno del network e su relazioni di tipo cooperativo piuttosto che competitivo per la costruzione delle competenze nell’impresa. Tali sistemi economici comprendono alcune nazioni dell’Europa continentale, quali Germania, Austria, Belgio, i Paesi Scandinavi e il Giappone. Infine, in una posizione intermedia, si collocano i contesti culturali che fanno capo a Paesi che si affacciano sul Mediterraneo e comprendono nazioni come la Francia, l’Italia, la Spagna e la Grecia.

Peter Hall afferma che le istituzioni non siano altro che un insieme di regole formali e informali a cui gli attori economici si rifanno per ragioni normative, cognitive o materiali. Le organizzazioni sono entità durevoli le cui regole interagiscono con le istituzioni e la politica economica. L’interazione tra queste due dimensioni concorre a spiegare perché il contesto in cui operano le imprese possa influenzarne i valori, la cultura organizzative e come quest’ultima, a sua volta, possa influire sull’evoluzione stessa del contesto di riferimento. Ne consegue che, le differenze che emergono da questi modelli capitalistici riguardano diversi ambiti, ossia quello sociale, economico e di governance, i quali permettono di giustificare la variabilità della CSD tra le imprese che si trovano localizzate in Paesi differenti. Nei contesti anglosassoni, più liberali e coordinati dal mercato oltre che caratterizzati da un maggiore orientamento nei confronti degli shareholder, le aspettative vanno verso la direzione di sistemi di reporting sociale più focalizzati sugli stakeholder finanziari. Al contrario, in quei contesti socioeconomici dove le attività sono coordinate prevalentemente da logiche di networking e da

³⁷ Hall P., Gingerich D., *Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Political Economy: An Empirical Analysis*, British Journal of Political Science, Vol. 39, Issue 3, pp. 449 – 482, (2009)

contratti informali, con un maggiore orientamento nei confronti dei diversi gruppi di interesse, possono prevalere aspettative di una CSD più ampia proprio perché rivolta ad un numero più ampio di categorie di portatori di interesse.

Tuttavia, a differenza di quanto riportato nel report effettuato da KPMG nel 2015³⁸ sulla qualità della disclosure sociale delle maggiori imprese su scala mondiale, in cui veniva attribuito uno scoring più elevato alla qualità della CSD operata dalle imprese localizzate in Europa (68/100) rispetto alla CSD operata dalle imprese localizzate nelle Americhe (50/100), il report che fa riferimento all'anno 2020 rivela un risultato differente.

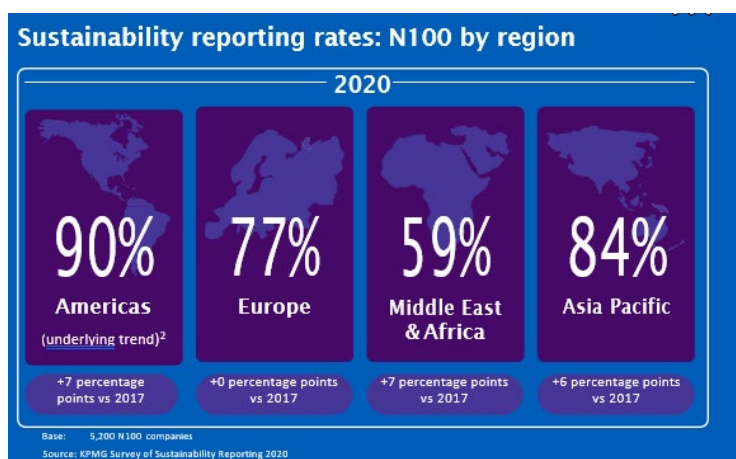


Figura 8. KPMG, *The time has come. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*, <https://home.kpmg/sustainabilityreporting.html>

Dalla Figura 8 sopra riportata, è possibile evincere come il livello qualitativa della disclosure sociale sia notevolmente migliorato nelle Americhe e abbia superato di tredici punti percentuali quello dei Paesi europei.

Il giudizio della KPMG sulla qualità della CSD è basato su un insieme di sette elementi di valutazione, quali:

1. L'impegno verso gli stakeholder, le modalità in cui gli stessi vengono individuati e le cui istanze influiscono sulla strategia di CSR;
2. La materialità, ovvero la dimostrabilità dei progressi e la chiara identificazione delle istanze sociali rilevanti per l'impresa e i propri stakeholder;
3. I rischi e le opportunità ambientali e sociali e le strategie di risposta dell'impresa;
4. Gli obiettivi e le metriche di misurazione dei risultati;

³⁸ KPMG, *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015*, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.pdf>

5. La trasparenza e l'apertura dei report sociali verso le sfide dell'impresa ed il relativo grado di perseguimento;
6. La catena del valore socialmente responsabile attraverso la quale l'impresa dimostra come le istanze sociali sono recepite a livello di fornitori, nonché di prodotti e servizi offerti;
7. La modalità di governance della Corporate Social Responsibility, attraverso cui identificare come la stessa viene governata, chi ne ha la responsabilità nell'organizzazione e se e come la remunerazione dei manager è agganciata alla performance sociale dell'impresa.

Pertanto, si può dire che la qualità della CSD sia suscettibile di valutazione, ed il rating attribuito alla performance sociale delle imprese possa essere condizionato dalla loro capacità di divulgazione di dati e di informazioni socialmente rilevanti.

Come è stato sottolineato in precedenza, la CSD permette di rispondere alla necessità di trasparenza delle aziende socialmente responsabili. La soddisfazione di tale esigenza comporta una serie di benefici alle diverse parti coinvolte. In primis, gli stakeholder possono in questo modo acquisire una maggiore consapevolezza di quelli che sono gli impegni profusi dall'impresa. Anche i clienti, soprattutto quelli in maggior misura sensibili alle tematiche sociali ed ambientali, possono riconoscere un valore aggiuntivo ai beni e servizi offerti da un'impresa socialmente responsabili e trasparente. L'impresa, a sua volta, può utilizzare la CSD come uno strumento addizionale di differenziazione rispetto ai competitors, oltre a ricevere incentivi per realizzare un numero maggiore di innovazioni di prodotto e di processo, le cui ripercussioni in ambito sociale ed ambientale possono essere divulgate sul mercato in modo migliore.

Vi è al contempo una visione strettamente etica legata all'utilizzo della CSD, in quanto per l'impresa è un obbligo morale porsi in modo trasparente nei confronti dei propri interlocutori. Fornire informazioni complete sul proprio modo di operare, sul funzionamento della propria organizzazione, sull'origine ed il trattamento dei fattori produttivi impiegati nei processi economici, sono tutti elementi che mitigano le asimmetrie informative tra insiders ed outsiders dell'impresa, consentendo maggiore libertà di scelta alle parti interessate alle operatività aziendale. Inoltre, attraverso la CSD l'impresa ha la possibilità di valutare l'efficacia e l'efficienza delle proprie iniziative di CSR.

Nel libro "Corporate strategy. Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita" di Franco Fontana e Paolo Boccardelli³⁹, sono presenti alcuni degli obiettivi che l'azienda può prefiggersi attraverso la CSD, quali:

- Comunicare alle diverse categorie di interesse i valori dell'impresa;

³⁹ Fontana F., Boccardelli P., *Corporate strategy. Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita*, U. Hoepli, (2015)

- Rendere consapevoli gli stakeholder aziendali degli effetti che tali valori tradotti nella cultura organizzativa hanno rispetto allo svolgimento delle attività dell'impresa;
- Disporre di un mezzo aggiuntivo che permette di pianificare e controllare che l'azienda risponda agli interessi economici, sociali ed ambientali propri della CSR;
- Stimare il valore generato per i diversi stakeholder e determinare le relative modalità di distribuzione, condivisione ed appropriazione.

La CSD può rispondere quindi ad un set allargato di obiettivi informativi.

1.5.2 Corporate Social Disclosure e Corporate Social Performance

Un aspetto decisamente importante per una comprensione più approfondita delle caratteristiche, dei contenuti e degli effetti della CSD riguarda la sua relazione con il livello di coinvolgimento dell'impresa nei confronti della CSR e dei risultati sociali ottenuti.

La Corporate Social Performance (CSP) consiste “negli output dell'applicazione dei principi della responsabilità sociale e delle politiche sviluppate dalle imprese per affrontare le questioni sociali”⁴⁰.

Diviene naturale considerare CSR e CSP come due facce della stessa medaglia: la Corporate Social Performance rappresenta la dimensione strettamente operativa della CSR e ne costituisce lo strumento atto alla misurazione e valutazione delle pratiche e degli effetti connessi all'impegno profuso dall'impresa verso le proprie responsabilità sociali. La misurazione della performance sociale può assumere una duplice valenza. Da un lato, la quantificazione e valutazione della CSP può costituire un valido strumento di gestione interna; dall'altro lato, tali sforzi di analisi della stessa sono utili per migliorare l'efficacia della comunicazione esterna. Attraverso la rilevazione della performance sociale l'impresa autovaluta il proprio impegno nelle pratiche di CSR e può monitorare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi prefissati ed alle risorse impiegate. Risulta essere, dunque, un'attività estremamente rilevante per la stima dell'efficacia ed efficienza delle azioni di responsabilità sociale e per verificarne la capacità di soddisfare le aspettative dei diversi stakeholder aziendali.

La performance sociale ha un impatto decisivo anche sulla Corporate Social Disclosure. La prima viene considerata come driver della seconda: l'impresa attraverso il proprio impegno nella CSR e grazie al suo riconoscimento da parte delle diverse categorie di portatori di interesse, rafforza il proprio diritto di cittadinanza. Quest'ultimo funge da incentivo alla comunicazione, e dunque alla disclosure, delle performance sociali. In quest'ottica, la CSD diventa uno degli strumenti a disposizione dell'azienda per comunicare la propria capacità di adempiere alle differenti responsabilità e di basare le proprie attività su un sistema di valore coerente con quello del contesto

⁴⁰ Oxford Bibliographies, *Corporate Social Performance*, <https://www.oxfordbibliographies.com/>

di riferimento. In aggiunta, per le imprese che hanno raggiunto prestazioni sociali migliori, questo può tradursi anche in una più ampia disclosure sociale in funzione della riduzione delle asimmetrie informative con conseguente riduzione dei livelli di incertezza e mitigazione dei rischi più elevato. Entrambi questi fattori possono impattare sul valore dell'impresa e, di conseguenza, forniscono un ulteriore incentivo per correlare prestazioni sociali migliori ad una divulgazione sociale più esaustiva. Bisogna però prestare attenzione al caso in cui i manager, attraverso la CSD, cerchino di manipolare le percezioni degli stakeholder, andando quindi a rendere la relazione diretta tra la performance sociale e la divulgazione sociale negativa. Molto spesso, in corrispondenza di un'insufficiente prestazione sociale, si assiste ad una divulgazione sociale più esaustiva proprio perché l'impresa intende creare "rumore" piuttosto che una informazione vera e propria attorno alla propria performance. Questo può avvenire quando l'impresa tenta di convincere gli stakeholder che comunque le proprie performance sono corrispondenti alle loro aspettative. Tale ipotesi si configura come uno dei possibili casi di "greenwashing"⁴¹, espressione che indica la strategia di comunicazione di aziende ed organizzazioni in generale, volta a creare un'immagine ecologica per pubblicizzare prodotti ed eventi, allo scopo di distogliere l'attenzione dell'opinione pubblica dagli effetti negativi per l'ambiente dovuti alle proprie attività e/o ai propri prodotti. Si tratta di una situazione che interviene quando un'impresa tenta di migliorare l'immagine aziendale senza cambiare significativamente il proprio modello di business.

Una seconda prospettiva di analisi della relazione unidirezionale tra CSP e CSD prende in considerazione l'impatto che la disclosure sociale può avere sulla performance. Seguendo questa chiave di lettura, i manager possono fare leva sulla CSD per incrementare le prestazioni sociali dell'azienda attraverso un approccio proattivo o passivo. Nel primo caso, la rendicontazione sociale diviene un'occasione e un mezzo per analizzare e controllare le prestazioni sociali, andando quindi a migliorare i risultati futuri. La maggiore forza esercitata dai portatori di interesse può portare ad una più intensa pressione sociale nei confronti dell'impresa, che sarà quindi maggiormente incentivata ad impegnarsi per migliorare le prestazioni sociali.

Vi è da aggiungere, inoltre, che ad una maggiore apertura alla disclosure sociale ne consegue un maggior potenziamento delle relazioni con i diversi stakeholder aziendali. Rendere gli stakeholder maggiormente consapevoli dei risultati aziendali ne accresce la possibilità di verifica se le politiche di gestione soddisfino o meno il contratto sociale. Questo permette di rafforzare gli stakeholder che possono, in tal modo, sfruttare i vantaggi di un abbassamento delle asimmetrie informative grazie ad una più intensa disclosure sociale. Quest'ultima esercita maggiore pressione per un miglioramento

⁴¹ Grant J., *Green Marketing il Manifesto*, Francesco Brioschi Editore, (2019)

della CSP con l'obiettivo di sviluppare relazioni di fiducia ancora più stabili con i propri interlocutori, i quali, a loro volta, dispongono grazie alle CSD di un ulteriore strumento per il monitoraggio dell'operato dell'azienda che in tal modo acquisisce maggiore legittimazione nell'intraprendere iniziative socialmente responsabili.

Si può quindi concludere questa prospettiva di analisi affermando che la chiave di lettura altro non è che il superamento delle asimmetrie informative. Infatti, la divulgazione delle prestazioni sociali migliora le opportunità di controllo delle diverse parti coinvolte. Dal lato aziendale, i manager hanno l'opportunità di scoprire in quali aree della CSR si nascondano i principali punti di forza e le debolezze della propria azienda. Dal lato degli stakeholder, la divulgazione volontaria delle prestazioni sociali aumenta le informazioni disponibili per un loro screening più consapevole e mirato, aprendo le porte ad un eventuale boicottaggio di quelle aziende che dimostrano di avere modelli di business poco sostenibili. Ciò può essere conseguente ad una maggiore disponibilità delle informazioni e di un più ampio confronto con altre aziende.

1.5.3 La CSD come strumento informativo e reputazionale

La Figura 9 sotto riportata permette di sintetizzare le principali dimensioni che conferiscono alla CSD un valore aggiunto, ossia: controllo e informazione

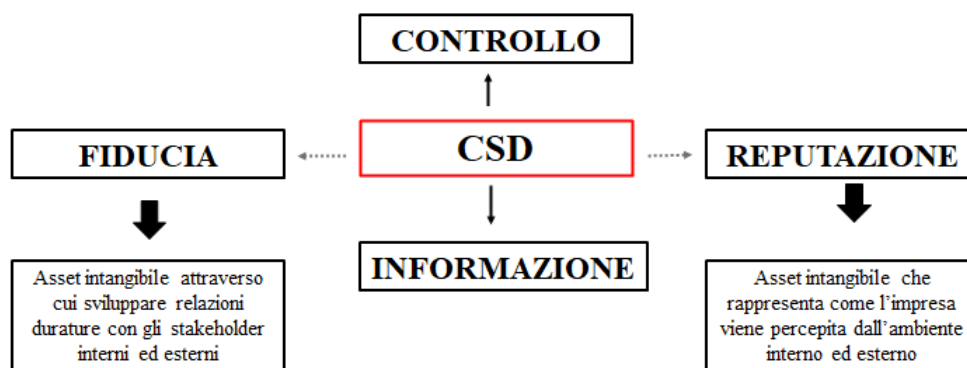


Figura 9. Rielaborazione: *La CSD come strumento comunicazionale multifunzione*. Fonte: Gangi F., Mustilli M., *La responsabilità sociale dell'impresa*. Principi e pratiche, Egea, (2018)

In primo luogo, la CSD ha una funzione di informazione sulle performance sociali dell'impresa. tale informazione viene rivolta sia agli stakeholder interni sia a quelli esterni, allo scopo di aumentarne la consapevolezza dell'impegno che la stessa ha nelle attività di CSR.

In secondo luogo, la CSD assolve ad una funzione di controllo. In particolar modo, se essa viene adeguatamente integrata all'interno del sistema di controllo di gestione, la disclosure sociale consente di monitorare le iniziative di responsabilità sociale, verificandone anche la relativa efficacia ed

efficienza. Attraverso un'apposita attività di monitoring, l'azienda può migliorare gradualmente le proprie performance sociali, arricchendo i contenuti ed i messaggi destinati ai diversi stakeholder. Allo stesso modo, anche quest'ultimi saranno maggiormente informati verso l'impresa e potranno esercitare una forte pressione affinché la stessa si impegni nel miglioramento continuo dei propri standard ambientali e sociali.

Dalla combinazione di queste due principali funzioni ascrivibili alla Corporate Social Disclosure è possibile ottenere due principali effetti strategici particolarmente rilevanti per l'impresa. Il primo effetto è riconducibile alla creazione di un clima di fiducia nei confronti dell'organizzazione. La fiducia è un asset intangibile fondamentale per creare relazioni più stabili con gli stakeholder sia interni che esterni. Essa consente di mitigare le barriere informative e favorisce un approccio partecipativo e di supporto da parte dei terzi. Risulta essere un asset strategico di fondamentale importanza sia durante le prime fasi di sviluppo dell'impresa, che durante le situazioni di crisi, andando a diminuire l'incertezza percepita in presenza di una maggiore volatilità dei risultati attesi. Il secondo effetto strategico riguarda l'impatto sulla *reputation*. La reputazione rappresenta l'immagine e l'insieme di opinioni favorevoli di cui l'impresa gode nel proprio ambiente interno ed esterno. Si tratta di una risorsa di valore molto elevato e non facilmente imitabile, che risulta dall'impegno costante dell'impresa. Tale asset riveste un ruolo fondamentale, dal momento in cui una buona reputazione permette di avere all'impresa una serie di vantaggi, quali un aumento della redditività, una maggiore capacità di attrazione di nuovi consumatori e investitori, un miglior accesso ai mercati dei capitali.

La reputazione e la fiducia sono i due asset intangibili che possono essere alimentati attraverso una adeguata divulgazione sociale che funga da ulteriore elemento di raccordo tra l'impresa ed i suoi stakeholder.

1.6 Dalla CSR al Brand Activism

Al giorno d'oggi la CSR non risulta più sufficiente. I consumatori, specialmente coloro facenti parte delle nuove generazioni, pretendono che le aziende facciano un passo avanti, nella direzione di un attivismo che impatti realmente sulla società. Per tale motivo si è diffuso il concetto di “attivismo del brand”, il quale a differenza della CSR, in cui il focus è all'interno dell'organizzazione, sulle proprie pratiche di business affinché quest'ultime non siano, ad esempio, dannose per l'ambiente, nel *Brand Activism* il focus è verso l'esterno. Esso consiste nell'intervento dei brand affinché il mondo in cui viviamo sia migliore. Non è più sufficiente autoregolamentarsi e cambiare le proprie dinamiche interne, ma è imprescindibile avere un impatto anche al di fuori dell'organizzazione. CSR e Brand Activism affondano le loro radici nei principi etici a cui un'impresa dà priorità, pur essendo consapevole che potrebbero nel breve periodo avere ripercussioni in termini di profitto. Si tratta di attività distinte, pur essendo profondamente connesse agli stessi principi etici che le animano. Il primo elemento di differenziazione riguarda, per l'appunto, il focus della attività: la CSR riguarda principalmente pratiche interne, mentre il secondo è direttamente proiettato verso l'esterno, includendo iniziative atte al cambiamento della società. Differiscono anche in base alle tematiche trattate; la CSR si concentra, di norma, sulla protezione ambientale, sulla ricerca medica, sul lavoro minorile, sulla povertà, sulla fame ed istruzione, mentre il Brand Activism si concentra maggiormente sul matrimonio tra persone dello stesso sesso, controllo delle armi, immigrazione, parità di genere⁴².

CSR e Brand Activism non differiscono solamente in termini di definizioni, problemi e metodi, ma anche nel modo in cui essi sono percepiti dai consumatori. Ad esempio, La Responsabilità Sociale d'Impresa spesso comporta il sostegno filantropico per cause ampiamente popolari, suscitando generalmente il sostegno da parte dei consumatori, o nella peggiore delle ipotesi, la neutralità. Le attività di Brand Activism, invece, tendono a generare risposte polarizzate da parte del pubblico. Nello studio riportato sull'articolo “*Should Your Brand Pick a Side? How Market Share Determines the Impact of Corporate Political Advocacy*” di C. Hydock e N. Paharia⁴³ emerge tale distinzione. È stato studiato un campione politicamente equilibrato di consumatori sulla modalità in cui essi percepivano differenti esempi di pratiche socialmente responsabili e attività attiviste dei brand. I risultati mostrano chiaramente che mentre i consumatori hanno sostenuto in modo schiacciante la CSR; al contrario essi

⁴² Hydock C., Paharia N., Blair S., *Should Your Brand Pick a Side? How Market Share Determines the Impact of Corporate Political Advocacy*, Journal of Marketing Research, Vol. 57(6) 1135-1151, (2020)

⁴³ Hydock C., Paharia N., Blair S., *Should Your Brand Pick a Side? How Market Share Determines the Impact of Corporate Political Advocacy*, Journal of Marketing Research, Vol. 57(6) 1135-1151, (2020)

hanno manifestato una forte divisione sulle tematiche facenti parte della categoria del brand activism (il 33% ha indicato “supporto”, il 25% ha dichiarato la propria opposizione).

Tuttavia, è dimostrato che impegnarsi in pratiche di brand activism offre ai consumatori l’opportunità di identificarsi maggiormente con i brand in virtù del loro allineamento ideologico con i valori del marchio.

Affronteremo approfonditamente il concetto di Brand Activism e le ripercussioni che esso ha sia nei confronti dei consumatori che delle aziende nei successivi capitoli di tale elaborato.

Capitolo 2. Brand activism: un fenomeno emergente

2.1 Contesto attuale: la rilevanza del fenomeno del Brand Activism

È risaputo che la pietra angolare di un marketing di successo risiede nella comprensione del pubblico di riferimento. Le idee, i pensieri e i valori che prevalgono nella mente del pubblico cambiano di continuo ed è proprio questa volatilità che rende particolarmente complesso il lavoro dei responsabili di marketing. Secondo un sondaggio del Washington Post e della famiglia Kaiser⁴⁴, un americano su cinque ha partecipato a qualche forma di manifestazione politica dall'inizio del 2016 e molti di essi intendono aumentare il loro grado di attivismo sociopolitico in futuro. Inoltre, l'ultima ricerca di Edelman⁴⁵ dimostra che i consumatori ad oggi sono sempre più sospettosi, con il 60% di essi che afferma che il sistema pubblico li ha complessivamente delusi.

Negli ultimi anni, i responsabili di marketing hanno maturato la consapevolezza dell'importanza delle questioni sociali. La responsabilità sociale d'impresa non è più sufficiente, vi è la necessità di una trasformazione delle imprese da "filantropi" ad "attori protagonisti" nella costruzione del bene comune.

Mostrarsi responsabili e prendere posizione su tematiche controverse può contribuire alla realizzazione della *loyalty*. La fiducia degli stakeholder rappresenta un asset intangibile di estrema importanza per le aziende, le quali vedranno un conseguente miglioramento anche nei loro profitti. I tempi in cui l'unica responsabilità di un'azienda era quella di vendere prodotti e servizi e realizzare profitti sono oramai terminati. Molti brand stanno implementando quello che viene definito come "social issues marketing"⁴⁶, pur non ottenendo sempre riscontri positivi. Altri marchi, d'altro canto, non osano affrontare tali questioni e scelgono di stare lontani dalla linea sottile che demarca l'essere rilevanti e l'essere controversi.

Il *Brand Risk-Relevance* nasce dall'idea del CEO di Fortune 500, Peter Horst, presentata nel suo libro "*Marketing in the #FakeNews Era: New Rules for a New Reality of Tribalism, Activism, and Loss of Trust*"⁴⁷. In esso, egli riconosce uno strumento atto all'individuazione di diversi modi di riflettere le questioni di giustizia sociale nella strategia di marketing.

⁴⁴ KFF, *The Kaiser Family Foundation/Washington Post Survey on Political Rallygoing and Activism*, <https://www.kff.org/>

⁴⁵ Edelman, *Edelman Trust Barometer 2021*, Edelman Trust Barometer Annual Global Study, (2021)

⁴⁶ PSA Research Center, *Social Issues Marketing*, <https://www.psaresearch.com/>

⁴⁷ Horst P., *Marketing in the #FakeNews Era: New Rules for a New Reality of Tribalism, Activism, and Loss of Trust*, (2018)

The Brand Risk-Relevance Curve

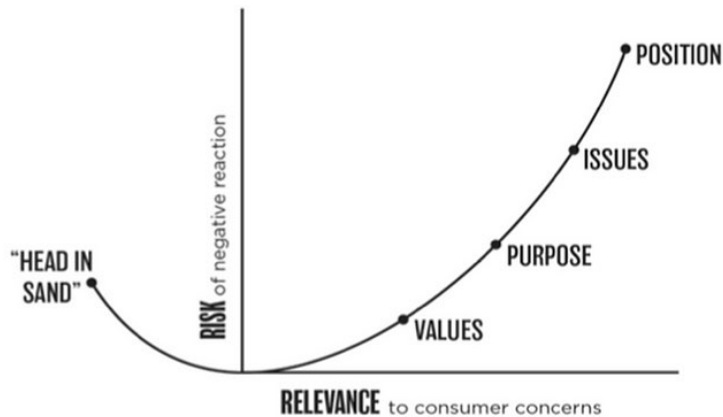


Figura 10. *Brand Risk-Relevance Curve*. Fonte: Horst P., *Marketing in the #FakeNews Era: New Rules for a New Reality of Tribalism, Activism, and Loss of Trust*, (2018)

Il primo approccio è quello definito “*Head in sand*”, il quale si verifica quando l’azienda non prende parte a nessuna iniziativa, rimanendo quindi fuori da qualunque questione anche solo leggermente politica. Si tratta di un approccio che comporta una perdita di rilevanza e di fiducia nei confronti dei clienti presenti e potenziali. In aggiunta, il brand potrebbe venire bersagliato quando si verificano problemi sociali che lo colpiscono in maniera diretta. Un esempio è senz’altro Uber⁴⁸, quando, durante la protesta perpetuata presso l’aeroporto internazionale John F. Kennedy contro il *travel ban* verso i paesi a maggioranza musulmana, è rimasto inerme. Il colosso dei trasporti automobilistici privati, di fronte a tali manifestazioni, ha ravvisato un’opportunità di business, aumentando i prezzi delle corse durante la protesta, attraverso un annuncio su Twitter. L’hashtag *#deleteuber* ha immediatamente invaso Twitter e migliaia di persone ne hanno eliminato l’applicazione.

Lo step successivo consiste nell’affrontare i valori (*Values*). Si tratta di un approccio sicuro e onnipresente nel social media marketing odierno. Sulla pagina web di qualsiasi brand troveremo, infatti, una sezione dedicata alla *mission* e ai valori che esso incarna. Mentre la mission ha il compito di definire lo scopo che l’azienda si prefigge, il suo fine, la ragione stessa della sua esistenza, i valori contengono ciò in cui crede l’organizzazione, divenendo essi stessi parte dell’immagine del brand. È estremamente importante che quest’ultimi siano allineati con le azioni intraprese dal brand stesso e che siano condivisi da tutti gli stakeholders interni ed esterni all’organizzazione.

Un’azione maggiormente proattiva consiste nell’abbracciare il *Purpose*. In tal caso le aziende si occupano di questioni più popolari e meno controverse e tendono a non fare dichiarazioni politiche a

⁴⁸ Awario, *3 marketing disasters that could have been prevented by social listening*, <https://awario.com/>

caldo. Essi incorporano tali problematiche in importanti campagne pubblicitarie o in una strategia complessiva del brand. Un buon esempio è Always, azienda di prodotti per l'igiene intima femminile della Procter&Gamble, che con la sua campagna *#LikeAGirl*⁴⁹ ha fatto leva sull'esistenza di un vasto movimento internazionale focalizzato sui temi dell'autostima, promuovendo la fiducia nelle giovani ragazze.

L'approccio successivo, caratterizzato per un grado di rischio superiore rispetto ai precedenti, consiste nel presentare questioni (*Issues*) controverse senza però schierarsi e prendere posizione. Si tratta di una tattica che comporta un maggiore "buzz" attorno al brand, pur considerando un forte rischio che ciò non venga visto di buon occhio dal pubblico. Uno dei maggiori vantaggi di tale tecnica è quello di permettere al brand di fare velocemente marcia indietro e di scusarsi prima che sia troppo tardi, evitando quindi impatti decisamente negativi in termini di immagine, *reputation* e profitti. Questo genera a sua volta ancora più passaparola e clamore: prima, a causa delle polemiche intorno all'annuncio, e successivamente un'altra ondata una volta che l'azienda rilascia le sue scuse.

Infine, la tattica che si caratterizza per il maggior grado di rischio è quella riguardante la presa di una posizione (*Position*). Attraverso questo approccio, il brand dichiara la propria position su una determinata problematica o questione sociopolitica e potrebbe agire al di là della creazione di spot/slogan visivi o facendo donazioni a specifici enti di beneficenza. In questo caso il brand si fa portavoce di una causa socialmente rilevante e compie azioni atte alla sua risoluzione.

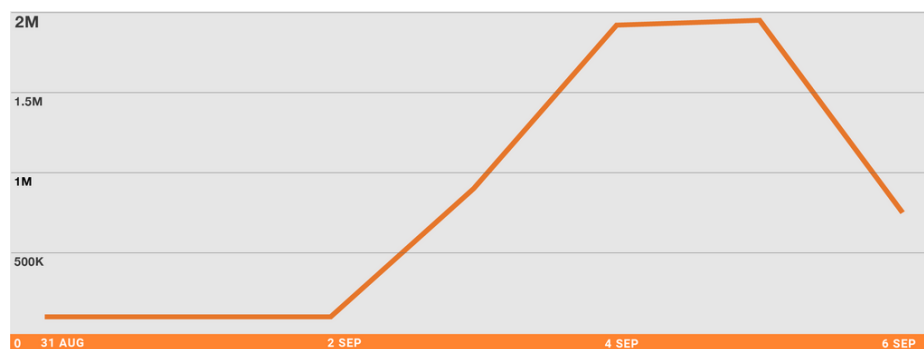
La linea che separa gli ultimi due step della curva in esame, ossia "issues" e "position", non è sempre facilmente riconoscibile: a volte potrebbe risultare difficile prevedere come reagirà il pubblico alle iniziative del brand. Ad esempio, inserendo una determinata persona come protagonista di uno spot, l'intenzione potrebbe essere quella di voler prendere una posizione, ma si potrebbe incorrere nel rischio ciò non venga percepito dal pubblico. Di recente, numerose sono state le campagne di marketing che hanno mostrato i brand prendere posizione, sia deliberatamente che involontariamente, relativamente ad uno o più temi caldi, ottenendo reazioni decisamente polarizzanti. Molto spesso tali iniziative hanno ricevuto reazioni decisamente negative, ma sarebbe un errore pensare che questo contraccolpo non fosse preventivato. A volte, è uno degli obiettivi di marketing.

A tal proposito, un esempio di brand che ha subito un forte contraccolpo dopo aver preso posizione è senza dubbio Nike, con la sua campagna "Dream Crazy"⁵⁰. Nel Settembre del 2018, Nike ha lanciato la sua campagna "Dream Crazy" con protagonista l'atleta americano Colin Kaepernick. Quest'ultimo si è contraddistinto per il suo attivismo, in particolare per essersi inginocchiato prima delle partite

⁴⁹ Always, *Our Epic Battle #LikeAGirl*, <https://always.com>

⁵⁰ ABC News, *Nike's Colin Kaepernick 'Just Do It' campaign is controversial, but on brand: Experts*, <https://abcnews.go.com/>

della NLF durante l'inno nazionale americano come forma di protesta contro la violenza della polizia nei confronti delle persone di colore. Immediatamente dopo l'uscita di tale campagna, il brand ha subito un forte contraccolpo: molte persone ritenevano che Nike non avrebbe dovuto sostenere la presa di posizione dell'atleta, volto della campagna. Nike ha raggiunto in poco più di un giorno quasi due milioni di menzioni, la maggior parte delle quali caratterizzate da un sentiment negativo, come dimostra l'analisi condotta da Brandwatch⁵¹.



Nike mentions soar in wake of Dream Crazy ad

Social media mentions gathered 31 August - 6 September

@BW_REACT

Figura 11. *Nike mentions soar in wake of Dream Crazy ad*. Fonte: Brandwatch, <https://www.brandwatch.com/>

Naturalmente, non sarebbe un vero e proprio contraccolpo senza un boicottaggio. Gli hashtag *#nikeboicott* e *#boycottnike* hanno raccolto più di un miliardo di *impression* e sono stati il terzo e il quarto hashtag più popolari nella conversazione sul brand dopo *#justdoit* e *#nike*. Se all'apparenza poteva sembrare la situazione peggiore che potesse capitare ad un colosso come Nike, tali reazioni rappresentavano ciò che il brand stesso desiderava e che aveva già preventivato. La campagna è infatti diventata virale, è stata oggetto di importanti pubblicazioni per un lungo periodo di tempo e ha generato una pubblicità senza precedenti al marchio. Alcune analisi, come quella condotta da Bloomberg⁵², hanno stimato un guadagno per Nike di circa sei miliardi di dollari nei dieci giorni successivi al lancio della campagna, raggiungendo il suo massimo storico sui mercati azionari.

A dimostrazione dell'effetto estremamente polarizzato che le prese di posizione dei brand possono suscitare sul pubblico, provocandone una netta divisione di opinioni e pensieri, verranno presentati alcuni sondaggi.

⁵¹ Brandwatch, *Nike's Colin Kaepernick Just Do It Ad: Will the Backlash Do Any Damage To the Brand?*, <https://www.brandwatch.com/>

⁵² Bloomberg, *After Short-Lived Kaepernick Dip, Nike Hits an All-Time High*, <https://www.bloomberg.com/>

Uno di questi è il *Consumer Purpose Survey*⁵³, il sondaggio condotto da PRWeek e Morning Consult, che ha preso in esame più di 2.000 adulti statunitensi, rilevando che la maggioranza di essi (il 53%) ritiene che i marchi dovrebbero evitare di essere coinvolti in questioni politiche e culturali.

Il 44% degli intervistati ha affermato di preoccuparsi delle posizioni assunte dai brand dai quali acquistano prodotti e servizi. Un terzo dei soggetti intervistati ha dichiarato di aver smesso di acquistare prodotti a causa della posizione assunta dal brand. Inoltre, dal sondaggio emerge che i consumatori più propensi a boicottare un brand rientrano tra i seguenti segmenti: liberali (47%), lavoratori ad alto reddito (43%) e baby boomer (39%). Tuttavia, prendere posizione può avere anche un risvolto positivo. Circa un intervistato su cinque (21%) ha speso denaro per sostenere un marchio che ha sostenuto una determinata causa sociale o politica; tra questi, i consumatori di età compresa tra i 18 e i 29 anni, sono i più propensi a boicottare⁵⁴ un brand. I risultati di tale sondaggio sono in contrasto con i dati di altri studi recenti, i quali mostrano che la maggior parte dei consumatori desidera e si aspetta che i brand prendano posizione su questioni controverse. A sostegno di ciò è possibile fare riferimento allo studio Edelman Earned Brand⁵⁵, dal quale emerge che il 64% dei consumatori di tutto il mondo sono disposti ad acquistare o boicottare un marchio esclusivamente a causa della sua posizione su temi sociopolitici. Tale analisi condotta su circa 8.000 persone in otto mercati differenti, rileva che i consumatori credono che i brand siano la forza più potente per il cambiamento della società rispetto al governo. Più della metà degli intervistati concorda sul fatto che le aziende possano fare molto di più per risolvere i “mali sociali” rispetto agli stessi governi, e che siano più facilmente convincibili ad agire attivamente.

Terreno comune di tutti i sondaggi che indagano l’impatto e l’importanza che il brand activism ha per consumatori e aziende, riguarda senz’altro l’imprescindibilità dell’autenticità. Edelman ha dichiarato: *“La fiducia oggi è concessa su due attributi distinti: competenza (mantenere le promesse) e comportamento etico (fare la cosa giusta e lavorare per migliorare la società). Non si tratta più solo di ciò che fai, ma anche di come lo fai”*⁵⁶.

PrWeek/Morning Consult ha riportato che i consumatori ritengono che l’azienda debba prendere posizione su argomenti che abbiano senso per il marchio. *“I consumatori saranno disposti a perdonare le aziende che prendono una posizione a cui potrebbero opporsi se l’azienda lo fa in un modo che sembra autentico”*⁵⁷.

⁵³ PRWeek, *Time for brands to hold their tongues on (some) hot topics*, <https://www.prweek.com/>

⁵⁴ Buycott: Il termine buycott, o "positive buying", indica un'azione di consumo critico finalizzata a promuovere l'acquisto di determinati prodotti o di marchi, allo scopo di favorire una causa politica, sociale o ambientale (fonte: Wikipedia).

⁵⁵ Edelman, *Two-thirds of consumers worldwide now buy on beliefs*, <https://www.edelman.com/>

⁵⁶ Ferpi, *Edelman Trust Barometer 2020: il paradosso della fiducia*, <https://www.ferpi.it/>

⁵⁷ PRWeek, *Time for brands to hold their tongues on (some) hot topics*, <https://www.prweek.com/>

2.2 Origini ed evoluzioni del concetto di Brand Activism: dalla CSR al brand activism

Wikipedia definisce il Brand Activism come: *“l’insieme degli sforzi atti a promuovere, impedire o influenzare riforme o stati di inerzia sociali, politici, economici o ambientali, con il fine ultimo di migliorare la società”*⁵⁸. Si tratta dunque di un modello di business nel quale il raggiungimento degli obiettivi economici è secondario e correlato all’impegno assunto dall’impresa in cause di rilevanza sociale, politica ed ambientale. In tale prospettiva, l’organizzazione non opera esclusivamente come attrice all’interno del mercato ma, grazie al ruolo attivo assunto in iniziative volte a favorire il bene comune, come promotrice di processi di cambiamento.

Il Brand Activism nasce come la “naturale evoluzione” della Responsabilità Sociale d’Impresa, le cui iniziative, in ogni parte del mondo, sono troppo lente nel processo di trasformazione delle imprese. Rappresenta il filo connettore tra il brand e le più complesse dinamiche contemporanee, facendo in modo che esso prenda una posizione netta, schierandosi. La CSR ha significato, in un primo momento, la limitazione dell’impatto che l’impresa ha sull’ambiente e sulla collettività; tuttavia, a causa della crescente sfiducia nei confronti del sistema politico e istituzionale, oggi ha assunto un significato differente: scendere in campo e attivarsi per affrontare le problematiche più gravi ed urgenti che affliggono la società.

Uno dei primi testi sulla materia è *“Brand Activism. From Purpose to Action”*⁵⁹ di Philip Kotler e Christian Sarkar, i quali definiscono l’attivismo del marchio come *“la volontà chiaramente esplicitata di partecipare a cause di ambito sociale, oltre che di assumersi precise responsabilità in merito al raggiungimento di quello che viene considerato bene comune”*. Il Brand Activism è mosso da una preoccupazione di fondo per i problemi più gravi ed urgenti che affliggono la società. Come affermano Kotler e Sarkar nel loro libro, non si può essere un’impresa basata e guidata sui valori se si trascura, al tempo stesso, la società e coloro che ne fanno parte. È giunto quindi il momento di agire e di parlare di meno. L’azienda non è più un sistema chiuso, ma entra in conversazione con una moltitudine di soggetti differenti, tra cui le istituzioni, i governi, altre aziende, i consumatori ed è in questa rete di relazioni che essa sviluppa una prospettiva orientata alla società o *values driven* e non più *marketing-driven*.

⁵⁸ Wikipedia, *Brand Activism*, <https://it.wikipedia.org/>

⁵⁹ Kotler P., Sarkar C., *Brand Activism: Dal purpose all'azione*, (2020)



Figura 12. Marketing driven vs Values Driven. Fonte: Activistbrands, *Finally, Brand Activism!*, <http://www.activistbrands.com/>

Tali relazioni, molto frequentemente basate su equilibri precari, rendono imprescindibile lo sviluppo di una vera e propria diplomazia del brand (*Corporate Diplomacy*), che permetta alle aziende di prendere posizione nel modo più ponderato possibile. Per trasformarsi in attivismo, la diplomazia aziendale necessita di una profonda comprensione delle cause a cui la comunità alla quale ci si rivolge tiene maggiormente e della costruzione di un'agenda di priorità e di rilevanza, basata sui valori.

Accanto alla considerazione dell'azienda come un sistema aperto, un altro assunto di base di tale concetto è rappresentato dall'evoluzione dei consumi, caratterizzati da una nota maggiormente identitaria e meno generalizzata, rappresentativi cioè della propria appartenenza ad una determinata cultura e un insieme di credenze. Un imperativo, soprattutto per le nuove generazioni, quali Millennials e Generazione Z, è che nel processo decisionale d'acquisto non incidano solamente fattori qualitativi dei prodotti/servizi o di convenienza economica, quanto soprattutto, un'affinità con i valori del brand e la possibilità di riconoscersi in essi.

Dalle definizioni sopra esposte, si potrebbe dedurre un'accezione positiva del termine "attivismo" e che fare del bene sia divenuto, oggi giorno, un imperativo categorico e una fonte di vantaggio competitivo per le aziende. Prendere posizione su temi controversi potrebbe, da un lato, distinguere il marchio dai concorrenti, accrescendone la percezione dei stakeholders, migliorandone la reputazione e le quote di mercato; dall'altro lato, potrebbe anche suscitare l'indignazione pubblica e provocare veri e propri boicottaggi. Si tratta di un'attività decisamente rischiosa, il cui successo deriva sia dalla conoscenza dei propri interlocutori che della conversione del purpose aziendale in azioni tangibili.

Come illustrato nel libro "*Brand Activism. From Purpose to Action*"⁶⁰ di Porter e Sarkar, esistono molteplici categorie che rientrano nell'ambito dell'attivismo aziendale, seppur i problemi che

⁶⁰ Kotler P., Sarkar C., *Brand Activism: Dal purpose all'azione*, (2020)

affliggono il nostro mondo siano in continua evoluzione. È possibile citare sei differenti aree di riferimento:

- *Social Activism*, il quale comprende questioni come l'eguaglianza – di genere, etnica, di età. Rientrano in tali categorie anche i problemi sociali e comunitari come l'istruzione, la sanità, la sicurezza sociale, la privacy, la tutela dei consumatori.
- *Business Activism*, che riguarda in particolar modo la governance, ossia l'organizzazione aziendale, il compenso del CEO, i compensi dei collaboratori, i sindacati, la gestione della filiera.
- *Environmental Activism*, il quale riguarda la conservazione dell'ecosistema, la sua distruzione, l'utilizzo del suolo, l'inquinamento dell'aria e dell'acqua, il controllo delle emissioni, le leggi e le politiche ambientali.
- *Economic Activism*, il quale include tutte le politiche fiscali e retributive che influiscono sulla disparità di reddito e la distribuzione della ricchezza.
- *Legal Activism*, che si occupa delle leggi e delle politiche che influiscono sulla società, quali le tasse, la cittadinanza, le disposizioni sull'occupazione.
- *Political Activism*, il quale comprende il lobbismo, le privatizzazioni, il diritto di voto e la politica.

La scelta su quale questione l'impresa dovrebbe impegnarsi è strettamente correlata alle preoccupazioni che i consumatori hanno. Sempre Porter e Sarkar identificano sette problemi “malefici” che le imprese interessate a praticare l'attivismo potrebbero voler prendere in considerazione. Il primo riguarda il cambiamento climatico e include la crisi globali di eventi meteorologici legati a ondate di calore, incendi boschivi, inondazioni, uragani, degrado degli ecosistemi ed estinzioni delle specie. Il secondo problema è legato alla disuguaglianza, intensa sia in termini economici, sia di genere e sociale. Segue poi l'estremismo, ossia l'intolleranza e l'odio crescenti alimentati da gruppi basati sull'identità che creano disordini sociali e commettono atti terroristici. Altro tema è quello delle migrazioni di persone provenienti da paesi più poveri. Il quinto problema “malefico” riguarda, invece, l'istruzione, l'apprendimento di nuove competenze e capacità per far parte della forza lavoro occupabile. In seguito, troviamo la corruzione, quindi la condotta disonesta da parte di chi detiene il potere o di chi cerca di influenzarli con la frode. Infine, ultimo problema identificato dagli autori, è quello che riguarda la popolazione, la sua crescita e il conseguente aumento dei conflitti per l'approvvigionamento delle risorse scarse.

2.3 Attivismo del marchio: regressivo vs progressivo

L'attivismo del brand può essere “progressivo”, ma al tempo stesso anche “regressivo”. È possibile definire il *Regressive Activism* come “l'insieme delle azioni intraprese dall'azienda contrarie al bene comune”⁶¹, mentre il *Progressive Activism* riguarda tutte quelle attività atte a promuovere il bene comune. Wikipedia definisce il “bene comune” come segue:

*“Ciò che è condiviso e giovevole per tutti o la maggior parte dei membri di una determinata comunità. In alternativa, ciò che si ottiene attraverso la cittadinanza, l'azione collettiva e la partecipazione attiva nel campo della politica e della pubblica amministrazione”*⁶².

L'attivismo definito “regressivo” consiste nello sforzo delle aziende a vantare benefici non confermati delle proprie attività produttive o dei propri prodotti/servizi, oppure, come frequentemente accade, a minimizzarne l'impatto negativo sull'ambiente e sulla collettività in generale. Un esempio, in tal senso, sono le aziende produttrici di tabacco che per molti anni hanno negato i danni che i loro prodotti causavano ai consumatori, anche quando le ricerche testimoniavano il contrario, promuovendo le “virtù” del fumo in modo tale da danneggiare la salute delle persone. Sono rappresentative dell'attivismo regressivo anche le aziende che fanno pressione sulla forza politica ai fini del guadagno, come al gioco d'azzardo o all'industria pesante, senza considerare i danni causati nel mondo. Tale forma di attivismo porta al cosiddetto “*brandshaming*”, ossia ad un declino del valore e della reputazione del brand dovuto ad una incongruenza tra le azioni e i valori dell'organizzazione e i valori morali, etici e culturali degli stakeholders.

Il brand activism “progressista” sta diventando sempre più un fattore di forte differenziazione per le imprese di tutto il mondo. Si tratta di una forma di attivismo utilizzato da quelle aziende che hanno uno scopo molto più ampio della semplice ricerca del profitto e sono sempre più considerate come leader nei loro settori.

A seconda che un brand si presenti come progressivo o regressivo, questo può essere un fattore di discriminazione o, al contrario, di “evangelizzazione” del brand stesso. Un consumatore in linea con la presa di posizione del brand sarà maggiormente incentivato a dimostrare il suo supporto all'azienda, acquistandone consapevolmente i prodotti e quindi attivando un comportamento definito “*buycott*”. Dall'altro canto, un consumatore potrebbe decidere di non acquistare intenzionalmente il prodotto di un'azienda come protesta contro la posizione o la causa sostenuta dalla stessa, attivando, quindi, meccanismi di “*boycott*”. Secondo lo studio condotto da Weber Shandwick e KRC, “*Battle of wallets: the changing landscape of consumer activism*” (2018), la maggioranza dei consumatori

⁶¹ Kotler P., Sarkar C., *Brand Activism: Dal purpose all'azione*, (2020)

⁶² Wikipedia, *Bene comune*, <https://it.wikipedia.org/>

(83%) ritiene più proficuo attivarsi sostenendo quei brand che assumono una posizione considerata “corretta”, mentre raggiunge il 59%, la percentuale di consumatori che sarebbe maggiormente predisposta a prendere parte ad un boicottaggio.

2.4 From purpose to action

In questa recente fase evolutiva del marketing ha assunto un’importanza centrale il *Purpose*, ossia la ragion d'essere di una marca, il suo “perché”, quello che va oltre l’interpretazione classica che la identifica esclusivamente nella capacità di generare profitto. In un contesto di mercato sempre più gremito, il contributo del brand alla società diventa il principale fattore di diversificazione e un elemento distintivo determinante nelle scelte dei consumatori. Il social purpose di un’impresa va al di là della tradizionale responsabilità sociale d’impresa; esso rappresenta il modo in cui il brand produce un impatto economico, sociale ed ambientale positivo nei confronti del mondo intero. Esso rispecchia la modalità attraverso la quale l’organizzazione dedica sforzi, tempo, risorse ed esperienze significative al benessere pubblico.

Citando Simon Sinek, “*Non appena un’azienda formula il suo ‘perché’, la sua cultura aziendale si fa più concreta e diventa immediatamente chiaro quali siano le scelte giuste da fare*”⁶³. Il *brand purpose* è lo scopo più alto per cui il marchio esiste e risponde al WHY della Teoria del Golden Circle di Simon Sinek e prescinde da ogni dinamica di profitto. Tale teoria si fonda sul presupposto che ciascuna organizzazione si scomponga in tre differenti livelli, ossia: il WHAT, che corrisponde a cosa l’azienda fa, il HOW, ovvero il come lo compie ed infine il WHY, la motivazione più profonda della sua esistenza.



Figura 13. The Golden Circle. Fonte: Sinek S., *The Golden Circle*, (2009)

⁶³ Sinek S., *The Golden Circle*, (2009)

Pochissime organizzazioni sono in grado di articolare chiaramente la motivazione per cui fanno quel che fanno. Il “Why” corrisponde allo scopo, la causa o la convinzione che guida ciascuno di noi. Permette di fornire una chiara risposta a domande quali:

“Perché esiste la tua organizzazione, al di là dei prodotti, della crescita e del profitto? Perché a qualcuno dovrebbe interessare?”.

Generare guadagni non rappresenta il reale scopo di un’azienda. Ricavi, profitti e stipendi sono semplicemente il risultato di ciò che il brand compie. Solamente comunicando ciò in cui il brand crede, riuscirà ad attirare clienti, investitori che ne condivideranno la medesima posizione, comportando quindi un maggior grado di fidelizzazione, che a sua volta si può tradurre in un incremento delle vendite.

Nel TED Talks “*How great leaders inspire action*”, Simon Sinek propone un esempio di azienda vincente, ossia Apple. L’obiettivo era quello di indagare le motivazioni per cui l’azienda avesse raggiunto un tale successo, perché essa venisse considerata leader assoluta nel suo settore e come fosse riuscita a divenire un importante punto di riferimento. Nelle pubblicità di Apple non viene raccontato cosa il brand fa o di come lo fa, né dei suoi prodotti e delle loro caratteristiche, quanto piuttosto viene ogni volta raccontata una storia differente. Apple punta sullo status sociale che gli individui possono raggiungere comprando e utilizzando un loro prodotto. Essa vende in primis emozioni e ciò che la distingue dalla concorrenza e ne spiega tale successo è proprio il suo modo di comunicare dall’interno verso l’esterno, rispettando la sequenza del Golden Circle.

La rilevanza assunta dallo scopo aziendale è strettamente connessa ai risultati positivi che esso produce per l’organizzazione. Uno studio pubblicato da Harvard Business Review⁶⁴ ha rilevato che quando le aziende avevano un *purpose* chiaramente articolato e ampiamente compreso all’interno dell’organizzazione, riuscivano ad ottenere tassi di crescita superiori rispetto a quelle aziende che non ne avevano dichiarato alcuno. Inoltre, le aziende *purpose-oriented* hanno beneficiato di una maggiore espansione globale e di un numero maggiore di lanci di nuovi prodotti. Infine, dichiarare lo scopo delle proprie attività e della propria presenza sul mercato, favorisce un’esperienza lavorativa complessivamente più positiva per gli stessi dipendenti, i quali risultano essere più produttivi e più felici.

Vi sono alcune linee guida che sono indispensabili da seguire se si intende diventare un’azienda “*purpose-driven*”. È necessario approcciarsi allo scopo con costanza, in una prospettiva di medio-lungo termine. Lo scopo deve divenire, infatti, un posizionamento, un metodo in grado di spiegare al pubblico ciò che l’azienda fa in qualsiasi sua declinazione. Bisogna farlo credendoci fortemente affinché il progetto abbia successo e non perda in efficacia ed efficienza. Il primo passo che l’azienda

⁶⁴ Harvard Business Review, *The Business Case For Purpose*, <https://hbr.org/>

dovrebbe compiere è definire se il suo *social purpose* sia effettivamente un imperativo per il suo funzionamento, le sue attività e i propri dipendenti e collaboratori. Si ritiene, inoltre, che il coinvolgimento degli investitori sia estremamente necessario per la buona riuscita delle proprie operazioni sostenibili. Non esiste necessariamente un unico “archetipo” per creare una strategia di brand purpose; l’organizzazione dovrebbe essere in grado di identificare le proprie priorità e di implementare conseguentemente la strategia più appropriata ad esse.

Dato il crescente interesse di investitori e consumatori allo scopo aziendale, i CEO aziendali dovrebbero analizzare attentamente il proprio posizionamento all’interno del settore di riferimento, la direzione che esso sta assumendo e come la propria organizzazione si inserisce in tale traiettoria.

Diviene fondamentale, dunque, che il brand *purpose* venga concretizzato in un’azione atta a produrre effetti reali e tangibili. Il *purpose* di un’azienda ha assunto di recente un connotato sempre più operativo, divenendo un piano strategico per agire sulla società in maniera corretta. Per avere un impatto sulla società, i brand devono prima di tutto assicurarsi di non causare alcun danno e di contribuire in maniera significativa al miglioramento della vita delle persone.

Un grande esempio è il brand internazionale di abbigliamento outdoor Patagonia, il quale, sin dalla sua fondazione nel 1972, ha sempre dichiarato che il suo scopo è quello di realizzare soluzioni per i problemi ambientali, ispirandone il rispetto e riducendo gli sprechi. Nel 2018, Patagonia ha utilizzato 10 milioni di dollari di risparmio fiscale, ottenuto grazie ad un abbassamento dell’aliquota aziendale federale, per combattere il cambiamento climatico. L’azienda si è impegnata a donare tale somma di denaro a diversi gruppi ambientalisti senza scopo di lucro “impegnati a proteggere l’aria, la terra e l’acqua e a trovare soluzioni alla crisi climatica”⁶⁵. Quindi, nel proporsi come un brand in grado di salvaguardare il pianeta, Patagonia risulta credibile in quanto fornisce una base per l’attivismo del marchio.

Un altro elemento chiave, correlato all’applicazione del *purpose*, è abbracciare una mentalità collaborativa. I problemi più gravi che affliggono il pianeta si caratterizzano per un elevato grado di complessità ed è improbabile che l’azienda possa affrontarli da sola. Si tratta di questioni globali che richiedono approcci innovativi, nuovi modus operandi e un elevato livello di collaborazione. La co-creazione rappresenta una strategia e al tempo stesso una significativa opportunità di crescita per incorporare nuove modalità di operare e di pensare. Per sviluppare piani di azioni che abbiano un reale impatto, i brand devono cercare di guardare oltre i propri confini, collaborando con soggetti esterni, quali le start-up, i consumatori, i competitors con l’obiettivo di creare un futuro caratterizzato da una maggiore equità e sostenibilità.

⁶⁵ CNBC.COM, *Patagonia will use its \$10 million tax break to save planet - and think other companies should too*, <https://www.cnbc.com/>

Un ottimo esempio è la Fondazione LEGO, che nel 2019 ha collaborato con Sesame Workshop, un'organizzazione no-profit americana responsabile della realizzazione di numerosi programmi educativi per bambini, sovvenzionando 100 milioni di dollari per garantire che i bambini rifugiati Rohingya e siriani avessero l'opportunità di imparare attraverso il gioco e sviluppare competenze necessarie per il futuro. Tale sovvenzione della Fondazione LEGO era diretta a beneficio di alcuni dei bambini più vulnerabili del mondo e permise di richiamare l'attenzione sull'importanza fondamentale dell'apprendimento attraverso il gioco, con il fine di garantire un percorso di crescita e di sviluppo sani. Tale partnership segnò il primo passo della fondazione all'interno del campo umanitario. LEGO, attraverso il suo operato, sperava di ispirare altri finanziatori, attori umanitari, leader mondali e governi ad agire e dare priorità urgente al sostegno per lo sviluppo della prima infanzia basata sul gioco per i bambini in crisi umanitarie⁶⁶. Tale iniziativa è strettamente correlata al purpose della Fondazione, ossia la costruzione di un futuro in cui l'apprendimento attraverso il gioco consenta ai bambini di diventare creativi, impegnati e di imparare per tutta la vita. Tale mossa aiutò l'organizzazione a conquistare una nuova generazione di consumatori, dopo ben 90 anni dalla sua nascita. Affinché una strategia collaborativa e di co-creazione produca benefici concreti, i brand devono quindi assicurarsi che i loro progetti o le loro partnership rispecchino la loro stessa offerta come business. Attraverso la selezione dei giusti partner, le aziende avranno la possibilità di trasformare una missione globale in un'attivazione locale, sociale ed ambientale di base.

Con l'evoluzione del web 2.0 le grandi imprese non sono più considerate come le uniche entità in grado di influenzare le questioni sociali. Grazie alla connettività, alla possibilità di avere accesso alle informazioni, tutti hanno potenzialmente il potere di impattare la società, contribuendo in questo mondo all'incremento dell'impegno relativo a questioni sociopolitiche ed ambientali. Emerge un divario tra coloro che ritengono che le imprese debbano unirsi a tale conversazione in modo responsabile e sostenibile, ponendole quindi costantemente sotto pressione e ad un esame critico, e tra coloro che invece sostengono che le aziende non dovrebbero prendere parte a tali iniziative, concordando piuttosto sul maggior potere detenuto dai consumatori stessi nel cambiare il mondo.

Lo studio di Edelman "*In Brand We Trust?*"⁶⁷, dimostra come più dell'80% degli intervistati appartenenti alle coorti generazionali dei Millennials e Generazione Z apprezzino i brand che si immergano a fondo nel tessuto sociale, impegnandosi apertamente per una buona cittadinanza d'impresa. Tale argomento verrà approfondito in seguito.

⁶⁶ Lego Foundation, *The LEGO Foundation awards \$100 million to Sesame Workshop to bring the power of learning through play to children affected by the Rohingya and Syrian refugee crises*, <https://www.legofoundation.com/>

⁶⁷ Edelman, *In Brand We Trust?*, Edelman Trust Barometer Special Report, (2019)

A fronte di tali implicazioni, è possibile identificare una serie di benefici di cui il brand può godere se in grado di dichiarare un *social purpose* rilevante.

- Capacità di attrarre maggiori finanziatori: dichiarando il proprio *purpose* l'azienda ha la possibilità di raccontare una storia più ampia del marchio. Questo comporta, a sua volta, una maggiore propensione a conservare il capitale umano e a realizzare relazioni mutuamente favorevoli con la società. Un modello di *social purpose* di successo si caratterizza per la possibilità di tutti coloro che sono coinvolti nell'organizzazione di partecipare alla costruzione di iniziative importanti per essa.
- Un maggior vantaggio competitivo, dovuto ad una maggiore predisposizione dei consumatori socialmente informati a preferire quei brand che dimostrano una conformità con i loro valori.
- Un miglior posizionamento e la disponibilità dei consumatori a pagare un premium price. Le persone tendono ad essere più serene quando cooperano per lo sviluppo della società; quindi, sapere che un'azienda è socialmente responsabile mette i consumatori in una situazione di agiatezza, seppur con un prezzo più elevato. È stato osservato che il 70% dei Millennials è disposto a pagare un premium price pur di sostenere un prodotto che ha un impatto positivo sulle questioni per loro di rilievo⁶⁸.
- Una più consistente cultura aziendale: le imprese impegnate in questioni socialmente responsabili possono promulgare tale impatto sociale attraverso un'efficiente comunicazione interna, così da ispirare i propri collaboratori e dipendenti. Il *purpose* diviene in questo modo un driver in grado di attrarre nuovi dipendenti e, al tempo stesso, di motivare i propri dipendenti a lavorare per una giusta causa.
- Un maggior passaparola: i brand che riescono a suscitare in qualche modo delle emozioni sulle persone ottengono un maggiore WOM (*Word Of Mouth*). Per tale motivo, le aziende che pongono la propria attenzione su questioni rilevanti e significative possono suscitare un buon passaparola e raggiungere un pubblico più ampio, in una prospettiva di *brand awareness*.
- Incremento e miglioramento della brand loyalty: se il brand è in grado di stabilire una forte connessione tra i propri progetti sociali e la base di clienti, riuscirà a beneficiare di una intensa fedeltà al marchio da parte dei consumatori.
- Dichiarando apertamente il proprio scopo, la ragione della propria esistenza e mettendo in atto quanto affermato, vi è una maggiore probabilità di attrarre le nuove generazioni, guadagnandosi dunque una più ampia porzione del mercato del domani.

⁶⁸ StudioIndustry, *Come fanno shopping Boomer, Gen X, Millennial e Gen Z*, <https://www.rivistastudio.com/>

2.5 Autenticità e woke-washing

Mentre molti brand hanno fatto sentire la loro voce su numerosi argomenti controversi, i consumatori richiedono progressi misurabili rispetto agli obiettivi prestabiliti. La domanda e le aspettative degli stakeholder sull'impegno etico dei brand si stanno evolvendo. Essi non ritengono più sufficiente che le organizzazioni siano etiche, ma richiedono azioni misurabili, trasparenti e coerenti dai brand che scelgono di sostenere. I brand devono essere, quindi, in grado di garantire che le loro pratiche etiche non siano solamente una promessa, quanto piuttosto una caratteristica fissa del loro modello di business e delle loro strategie a lungo termine.

Attualmente i consumatori ripongono sempre meno fiducia nei confronti delle aziende, dei governi e delle istituzioni e sono sempre meno propensi a credere ai brand che professano di fare la "cosa giusta". Per affrontare tale scetticismo, le aziende devono essere in grado di dimostrare loro che l'etica è una parte fondamentale del loro business e conquistare la loro fiducia lungo il *consumer journey*. Con le crescenti preoccupazioni riguardanti differenti temi, tra cui la sicurezza alimentare, l'approvvigionamento etico, la sicurezza dei dati, i consumatori richiedono di avere una più profonda conoscenza su ciò che acquistano e da dove tali prodotti/servizi provengono. Oltre a mettere in evidenza i propri punti di forza e i propri successi, le aziende devono dimostrare un elevato grado di trasparenza anche sulle proprie debolezze e fallimenti e attestare la propria capacità di affrontarli efficientemente.

Il potere è sempre più nelle mani dei consumatori, soprattutto delle nuove generazioni. Nell'incontro tra l'acquisto del consumatore in base ai valori dichiarati dal brand e un'arricchita coscienza etica indirizzata da una popolazione sempre più "astuta", i consumatori votano con i loro denaro ora più che mai. In un recente studio di Forbes⁶⁹, il 75% dei Millennials e Generazione Z ha affermato che è importante che i marchi da cui acquistano contribuiscano positivamente alla società, manifestando un crescente livello di disinteresse e indignazione nei confronti di coloro che denunciano l'ingiustizia sociale senza mostrare alcun segno d'azione.

Si tratta però di un argomento decisamente complesso e delicato. I brand devono necessariamente essere in linea con la causa che scelgono di sostenere e a cui si avvicinano: i consumatori sono, difatti, sempre più consapevoli e si accorgeranno nell'immediato se ci sono delle discordanze tra gli intenti e le reali azioni del brand. Fondamentale è l'autenticità con cui i marchi si allineano alle questioni sociali, ambientali o politiche; quest'ultime devono essere scelte in modo tale da

⁶⁹ Forbes, *As Millennials And Gen-Z Become More Brand Conscious, How Will Professional Services Adapt?*, <https://www.forbes.com/>

rispecchiare la visione che gli stakeholder sia interni che esterni hanno dell'organizzazione. Se la causa scelta dal brand non ha nulla a che vedere con i prodotti o servizi dello stesso, non ha già una storia passata legata al brand, allora si che i consumatori potrebbero sospettare e reagire negativamente, innescando un effetto boomerang molto grave. In un periodo in cui acquistare un prodotto o un servizio rappresenta un voto all'impegno del brand, stabilire un *purpose* chiaro e sostenerlo in maniera autentica non solo permette al marchio di posizionarsi dalla parte "giusta", ma influisce anche sul risultato finale.

Nel white paper "*COVID-19: i brand e le persone*" di Ogilvy Consulting⁷⁰ si fa riferimento ad una nuova missione per i brand, ossia quella di prendere una chiara posizione e di orientare la comunicazione verso una direzione maggiormente *purposeful-oriented*, seguendo un *tone of voice* rassicurante e offrendo una prospettiva positiva e ottimista. Essi devono essere in grado di tracciare un percorso in grado di proiettare i consumatori oltre l'emergenza, mettendo in atto iniziative che rispecchino i propri valori distintivi.

Si parla sempre più spesso di "*Woke-washing*", ossia lo sfruttamento da parte dei brand dei grandi temi attuali e di discussione pubblica oppure l'improvvisa dimostrazione di un attivismo nei confronti degli stessi. Il fine, per la maggior parte delle volte, ricade nel trarre profitti economici o distogliere l'attenzione da politiche aziendali controverse⁷¹. Si tratta di una strategia di mercato volta ad occultare il lato oscuro della gestione aziendale. Un concetto che assomiglia per molti versi a quello del "*green-washing*", anche se più generico e non esclusivamente incentrato su temi green come la tutela dell'ambiente o la riduzione del consumo di plastica.

Tale termine è divenuto molto discusso quando le grandi organizzazioni internazionali hanno cominciato a sfruttare temi come quelli dell'uguaglianza sociale, dei diritti civili e dell'ambiente, per arrivare più facilmente a specifici target di consumatori facendo leva sulla sensibilità, sugli stili di vita, su schemi valoriali di ciascuno di questi. I brand iniziarono a fare del proprio activism una trovata pubblicitaria.

Un esempio è L'Oréal, che di recente è stato accusato di woke-washing per aver deciso di togliere dalle etichette dei propri prodotti termini quali "sbiancante" o "schiarante" come dimostrazione di vicinanza alla Black Community. Molti sostennero che si trattasse semplicemente di una operazione di facciata, considerando che la stessa casa cosmetica aveva precedentemente interrotto alcune collaborazioni con dei suoi testimonial proprio a seguito di alcune loro dichiarazioni a supporto del movimento Black Lives Matter⁷².

⁷⁰ Ogilvy Consulting, *COVID-19: i brand e le persone*, <https://www.ogilvy.it/>

⁷¹ InsideMarketing, *Significato di Woke-washing*, <https://www.insidemarketing.it/>

⁷² InsideMarketing, *Perché L'Oréal rimuoverà termini come "sbiancante" dalle etichette dei propri prodotti e cosa c'entra con la sfida dell'inclusione*, <https://www.insidemarketing.it/>

Sorte peggiore è toccata a “Daughter”, lo spot di Audi per il Super Bowl del 2017⁷³ che, attraverso uno storytelling caratterizzato da una forte emotività, sottolineava la rilevanza di risolvere la discriminazione di genere soprattutto in ambito lavorativo, facendo riferimento all’uguaglianza salariale. Tale pubblicità è stata subito condannata e smentita dalla presenza nel board aziendale di un numero ridottissimo di lavoratrici donne in posizione esecutiva.

Tali esempi di woke-washing hanno in comune un certo tempismo delle campagne pubblicitarie e delle iniziative di CSR, incentrate su un tema quando quest’ultimo era di attualità. Questo non toglie al fatto che i brand non possano avere una propria opinione o non debbano assumere una posizione chiara rispetto a ciò che succede quotidianamente, e vogliano esprimerle certi di poter far affidamento sulla vicinanza con i propri clienti. Tuttavia, non è da escludere che ciò che apparentemente sembra una forma dinamica di attivismo sia in realtà un tentativo dei brand di non perdersi i trend del momento, cavalcare le notizie. Talvolta sostenere una causa appare per il brand un via d’uscita per riparare a condotte poco apprezzabili. Chi è immerso in questa forma di activism di facciata non dovrebbe dimenticare che il sistema aziendale è molto più aperto rispetto al passato e grazie anche all’attenzione che i media rivolgono a ciò che accade nel mondo del business, è improbabile che i “segreti aziendali” non vengano a galla.

Si innesca un duplice meccanismo del brand activism: se da un lato assistiamo ad una maggiore attenzione da parte dei consumatori, soprattutto dei Millennials e Generazione Z, rivolta ai brand affinché mission e valor aziendali siano allineati con la loro visione del mondo, dall’altro lato, per le aziende, mostrarsi vicini ai propri consumatori e cercare di fidelizzarli sposando una determinata causa, potrebbe non essere più sufficiente. Infatti, trasformarsi in attivisti o in promotori di una causa è per i brand sia un’enorme opportunità, ma al tempo stesso un’operazione molto rischiosa. Le accuse di *woke-washing* rientrano tra tali rischi, così come lo è quello di favorire forme di “*slacktivism*”⁷⁴, ossia una forma di attivismo pigro. Le Nazioni Unite hanno definito tale profilo di attivismo come quando le persone “*sostengono una causa eseguendo semplici misure*” ma “*non sono veramente impegnate o dedite a fare un cambiamento*”. Comprende azioni quali ritwittare parole di speranza dopo un disastro nazionale o mettere like sulla pagina Facebook di un ente di beneficenza.

Per evitare che le proprie iniziative di CSR e di brand activism siano percepite come un atto opportunistico o di facciata, i brand dovrebbero adottare una serie di accortezze:

⁷³ Forbes, ‘Daughter’ Super Bowl Ad Drives Audi Directly Into Social Values Statement, Away From Humor, <https://www.forbes.com/>

⁷⁴ NonprofitHub, *What is Slacktivism and is it Even Helping?*, <https://nonprofitHub.org/>

- selezionare accuratamente la causa da sostenere e assicurarsi che essa sia in linea con la propria storia, la mission aziendale e i propri valori e, al contempo, correlata con le campagne precedentemente svolte;
- mantenere sempre un elevato grado di chiarezza e trasparenza rispetto alle motivazioni legate alla scelta della causa che si intende sostenere e appoggiare;
- prestare maggiore attenzione a ciò che si fa piuttosto che alle parole. Molte delle accuse di *woke-washing*, infatti, sono state lanciate contro quei brand che non hanno dimostrato una congruenza tra i messaggi veicolati con le proprie campagne e le azioni intraprese o le routine all'interno dei loro ambienti lavorativi;
- valutare attentamente i rischi, poiché difficilmente i brand non troveranno detrattori o persone che insinueranno la presenza di interessi celati dal proprio attivismo. Quando ci si schiera a favore di una causa bisogna preventivare l'eventualità di scontentare qualcuno o di perdere alcuni clienti con un pensiero differente;
- non è sempre necessario essere creativi o di provocare a tutti i costi, soprattutto quando ci si rapporta con temi molto delicati;
- avere una buona strategia di *crisis management* per riparare a situazioni di crisi, dal momento che partecipare e dire la propria opinione su questioni controverse può comportare risentimento e atti di boicottaggio da parte dei consumatori, così come la diffidenza dei decisori politici.

2.6 Il passaggio politico dei brand

L'attività politica delle aziende rappresenta una delle tematiche più importanti della recente letteratura accademica, soprattutto nel contesto attuale caratterizzato dall'aumento del grado di diffidenza nell'opinione pubblica nei confronti dei governi e delle istituzioni. Tale rilevanza ha comportato l'introduzione del concetto di visibilità aziendale negli affari pubblici, i quali hanno acquisito conseguentemente il diritto di essere ascoltati, con l'obiettivo di sviluppare strategie di differenziazione, migliorare le relazioni con gli stakeholder e attrarre investitori. Le organizzazioni, implementando strumenti di gestione aziendale interni, hanno potuto coniugare l'etica aziendale al concetto della sostenibilità, i quali sono divenuti due aspetti *main stream* della gestione strategica delle organizzazioni, sia pubbliche che private. Tale fenomeno chiarisce l'esplosione dell'utilizzo della CSR. Inoltre, le aziende hanno cominciato a sfruttare i brand di consumo al fine di favorire l'ampliamento della propria gamma di valori per includere tematiche politiche ragguardevoli, seppur spesso controverse. Questo processo viene definito in letteratura come il "*cambiamento politico aziendale*" (Sanchez, 2019), il cui fine ultimo non riguarda l'incremento dei profitti o delle vendite, bensì l'assunzione di una posizione su questioni politiche.

L'intersezione tra politica, business e attivismo ha fatto emergere una serie di nuove pratiche di comunicazione. I brand si avvicinano a cause attiviste in linea con la richiesta pubblica stravolgendo, in tal modo, il sistema di produzione simbolica, tradizionalmente orientato all'interiorizzazione volta a favorire l'identità collettiva, che ad oggi si esteriorizza trasversalmente in un impegno costante in movimenti progressisti con l'obiettivo di costruire una "politica delle connessioni". Quest'ultima aspira a generare una connessione emotiva con le comunità basata su specifici valori.

La globalizzazione e le sue dinamiche di cambiamento hanno comportato l'introduzione di temi politici nella gestione aziendale per due principali motivazioni. La prima fa riferimento all'avvicinamento tra interessi pubblici e privati, dovuti ad una moltiplicazione dei livelli normativi. Allineando gli interessi sociali con le iniziative politiche e l'attività imprenditoriale può consentire la realizzazione di benefici sociali più ampi. Per tale motivo le aziende hanno il bisogno di acquisire legittimità, attirando partner per costruire alleanze solide. La seconda motivazione fa riferimento all'ampliamento dei mercati e all'aumento della domanda dei beni di consumo, conseguenti al fenomeno della globalizzazione. In un mercato saturo, ciò che permette alle aziende di differenziarsi e di formare la loro identità aziendale ricade sulle caratteristiche fisiche e gli elementi visivi, come marchi, slogan, loghi, simboli e i tratti culturali o di personali, comprendendo credenze e valori. I valori assumono un significato ulteriore per i consumatori che osservano attributi caratteristici e li associano a comportamenti, stili di vita o significati politici. La questione politica consiste nell'incorporazione di valori derivanti dalla sfera politica e, in misura minore, commerciale, come ad

esempio: la difesa dell'ambiente, l'uguaglianza, il femminismo, la tutela del lavoro e dei diritti LGBT. I valori costruiscono l'identità alla base dei comportamenti sociali, per cui i marchi con un taglio politico si sono gradualmente allontanati da argomenti prettamente commerciali per avvicinarsi, invece, ad altri valori inerenti a beni immateriali, agli interessi condivisi e al bene pubblico globale. La letteratura indica come la pubblicità faccia leva sulle idee e sui valori per modellare le mentalità e creare profitti, così come nuove opportunità di business. Per tali motivi, il cambiamento politico aziendale potrebbe quindi essere considerato estremamente ingannevole e fuorviante. Alcuni sostengono, ad esempio, che il boom delle politiche femministe abbia trasformato una domanda sociale in un fattore di mercato. In relazione alla campagna Nike con Colin Kaepernick protagonista, molti si sono interrogati se il fatto di sfruttare un'ingiustizia per fini prettamente di business, abbia sminuito le cause che il colosso di abbigliamento dichiara di sostenere, sollevando la questione su quale sia il nesso tra i temi della giustizia sociale e dell'uguaglianza e le scarpe da ginnastica. Questa corrente si collega con la ricerca sul boicottaggio di aziende o prodotti per ragioni politiche.

Nielsen, nel suo studio denominato "*On Political Brands: A Systematic Review of the Literature*"⁷⁵, osserva che tali comportamenti sono intesi come esperienze condivise (tribali) che implicano rituali di accettazione collettiva o rifiuto di marchi specifici.

Un'altra corrente di pensiero individua, per contro, la direzione politica delle aziende come un mutamento significativo nelle prassi del consumismo. I movimenti sociali stanno sempre più perfezionando le loro tecniche per prendere parte al processo decisionale pubblico, diffondendo messaggi coerenti con l'azione politica perseguita. Benner (2018) osserva quanto l'attivismo del brand non sia altro che un modo per approcciarsi e rivolgersi ad un pubblico sempre più giovane ed ambizioso che si caratterizza per un elevato grado di progressismo e di sensibilità nei confronti della dimensione politica rispetto alle generazioni precedenti. Per raggiungere e attirare l'attenzione delle ultime generazioni, le aziende devono mostrare di essere in grado di schierarsi, attingendo dall'energia politica che le stesse hanno provveduto a generare.

Nello studio di Sanchez, "*Brand Activism*", esso definisce quest'ultimo come "*una strategia di comunicazione il cui fine è quello di orientare i cittadini-consumatori attraverso messaggi e campagne create e sostenute da valori politici*"⁷⁶. Per quanto concerne il funzionamento interno dell'attivismo, Sanchez ne individua quattro aspetti. Il primo riguarda il suo valore simbolico, trattandosi di un aspetto non associato ad alcun prodotto o servizio. Esso persegue la creazione di un bene immateriale di natura reputazionale, con valori cognitivi ed emotivi. Viene costruito per un

⁷⁵ Nielsen S. W., *On Political Brands: A Systematic Review of the Literature*, Journal of Political Marketing, pp. 118-146, (2015)

⁷⁶ Sánchez J. L. M., *Brand Activism*, Communication & Society, vol. 32, pp. 343-359, (2019)

pubblico orientato a credere maggiormente che i brand siano in grado di influenzare lo status del cittadino-consumatore, piuttosto per un pubblico che consuma secondo criteri razionali. Il secondo aspetto concerne la ridefinizione della politica, lontana dalle strutture convenzionali, ma piuttosto fondata su valori trasversali, quali la tutela dell'ambiente e l'uguaglianza. Non si tratta di un sostegno esplicito ad un determinato partito politico, ma della difesa di certe posizioni controverse da parte di quei settori progressisti della società. Il terzo aspetto riguarda il "destinatario", ossia il fine ultimo di coinvolgere un pubblico globale. Tale caratteristica risulta fondamentale per definire una campagna in grado di catturare, riutilizzare e diffondere media digitali a livello globale. Per questo motivo, anche se si tratta di una campagna, o almeno apparentemente, essa sarà rivolta sempre al grande pubblico. Il cambiamento politico aziendale è completato da alleanze con terze parti, quali organizzazioni non governative, attivisti e celebrità. L'ultima peculiarità è inerente alla digitalizzazione; infatti il brand activism ha radici digitali, permettendo la distribuzione di contenuti, pur veicolando messaggi permeati di autenticità alle nuove generazioni digitali.

L'attivismo del marchio contribuisce alla progettazione e all'implementazione di nuove strategie di gestione della comunicazione nella società. I consumatori esigono dai brand una sorta di partecipazione e di responsabilità condivisa nelle questioni sociali e politiche e quest'ultima dovrebbe essere orientata verso una strategia globale di reputazione e di fiducia.

2.7 Best & worst practice del brand activism

Di seguito verranno esaminati differenti campagne di brand activism che hanno suscitato scalpore negli ultimi anni; ne verranno discusse le ripercussioni che tali prese di posizioni hanno avuto sull'azienda, come essa ha reagito ad eventuali contraccolpi e come ne ha beneficiato. L'obiettivo è quello di mostrare che non sempre prendere posizione è la scelta giusta, se alla base non vi è una strategia ben strutturata, un *purpose* autentico e un evidente allineamento tra i valori dichiarati e le iniziative intraprese.

2.7.1 Race Together, Starbucks (2015)

Le relazioni razziali sono sempre state una questione critica negli Stati Uniti. Negli ultimi anni tale argomento è stato al centro del dibattito pubblico. L'uccisione del diciottenne Micheal Brown ha scatenato diversi disordini civili in tutta la nazione, aumentando la domanda pubblica di dialogo e di un'azione costruttiva. Starbucks come società che sostiene la propria leadership nel cambiamento sociale, ha lanciato nel 2015 la campagna #RaceTogether, con l'obiettivo di fornire una piattaforma aziendale per una conversazione aperta e genuina⁷⁷.

Ondate di proteste hanno scosso gli USA dopo la sparatoria avvenuta nel Missouri che ha portato all'uccisione di un ragazzo afroamericano di appena diciotto anni da parte di un agente di polizia. I disordini si sono ulteriormente amplificati quando la sentenza ha determinato l'innocenza dell'ufficiale sotto processo. Saccheggi e atti di vandalismo hanno avuto luogo, oltre che a molte proteste pacifiche. Il dipartimento di polizia della città in cui era avvenuto l'omicidio ha risposto con coprifuoco imposto e il dispiegamento di squadre antisommossa. È stato conseguentemente accusato e ritenuto responsabile dell'utilizzo improprio della forza e della profilazione razziale durante il processo.

Starbucks ha risposto a tali eventi lanciando la campagna "Race Together", in collaborazione con il quotidiano USA Today. La campagna includeva diversi materiali di comunicazione: comunicati stampa, un compendio di Race Together, video, fotografie, pubblicità, testimonianze dei dipendenti, adesivi e tazzine da caffè. Il pubblico e i dipendenti sono stati incoraggiati a partecipare online utilizzando i siti Web della campagna e tramite i social media utilizzando #RaceTogether. I materiali della campagna sono stati progettati per spiegare perché Starbucks ha lanciato Race Together, come avrebbe funzionato la campagna e per convincere il pubblico interno ed esterno dell'organizzazione a partecipare. Race Together è stato lanciato il 15 marzo 2015 e mirava a stimolare una conversazione nazionale sulla razza, dare voce alle esperienze delle minoranze razziali, ispirare compassione e

⁷⁷ Starbucks, *What 'Race Together' Means for Starbucks Partners and Customers*, <https://stories.starbucks.com/>

indirizzare l'attenzione pubblica sui problemi della disuguaglianza razziale e della giustizia sociale negli Stati Uniti⁷⁸.

I dipendenti di ciascuna caffetteria Starbucks rappresentavano una componente chiave di tale iniziativa; essi erano stati invitati a scrivere l'hashtag #racetogether su ogni tazza di caffè servita e a coinvolgere i clienti nel dialogo sulle relazioni razziali. Sebbene la società abbia spiegato che la partecipazione del barista e dei clienti era volontaria, la componente della tazza di caffè si è rivelata una delle parti più controverse della campagna.

Le conversazioni sui social media del brand sono aumentate istantaneamente di quasi tre volte tanto, ma gran parte di esse era caratterizzata da un sentiment decisamente negativo. La campagna ha quindi incontrato molte reazioni contrastanti⁷⁹. Alcuni hanno elogiato il colosso del caffè per aver cercato di convincere i cittadini ad andare d'accordo, indipendentemente dal colore della propria pelle, mentre altri hanno affermato che si trattava di un argomento talmente delicato, caratterizzato da più di 400 anni di oppressione, da essere limitato ad una scritta sopra ad una tazza di caffè. La campagna è stata quindi accolta con sarcasmo e scetticismo sui social media, con molte persone che lamentavano il fatto che l'azienda stesse oltrepassando i confini con una iniziativa fondata su temi culturali delicati che non avevano nulla a che fare con il brand stesso. Altri hanno sollevato la questione che la catena di caffè gourmet non fosse il luogo adatto per discutere di problemi di razza; inoltre, altro punto critico, riguardava il tempo a disposizione estremamente ridotto, soprattutto in considerazione del fatto che la conversazione sarebbe dovuta avvenire tra sconosciuti. Un'ulteriore obiezione riguardava il fatto che il dibattito sulla razza si caratterizza per un elevato grado di polarizzazione, causando differenziazione e non unificazione. Il contesto dei dipendenti delle caffetterie Starbucks, una grande percentuale dei quali sono una minoranza e a basso reddito, che servono clienti ad alto reddito, accentua ancor di più tale polarizzazione. In ultima istanza, il board aziendale era costituito da sole tre persone di colore su un totale di diciannove dirigenti; ciò rappresentava una testimonianza di quanto fosse maggiormente auspicabile e urgente un cambiamento interno piuttosto di una conversazione esterna. Non vi è da stupirsi che molte persone abbiano provato fastidio a causa dell'improvvisa preoccupazione dell'azienda per le questioni razziali. Le critiche sono state così intense che il vicepresidente senior delle comunicazioni globali e degli affari pubblici internazionali di Starbucks ha chiuso il suo account Twitter a un certo punto. L'azienda, tuttavia, è rimasta impegnata nella campagna Race Together e ha ribadito la sua dedizione a promuovere un dialogo nazionale sulla razza per facilitare un cambiamento sociale positivo.

⁷⁸ Logan N., *The Starbucks Race Together Initiative: Analyzing a public relations campaign with critical race theory. Public Relations Inquiry*, (2016)

⁷⁹ Eater, *Why Starbucks' Race Together Campaign Failed*, <https://www.eater.com/>

Vi sono stati però anche sostenitori della campagna, i quali la inquadravano come un coraggioso e audace tentativo di aumentare la consapevolezza della disuguaglianza razziale nel tentativo di promuovere la causa della giustizia sociale⁸⁰.

Nonostante le numerose criticità, si ritiene che la campagna Race Together rappresenti un tentativo proattivo, anche se imperfetto, di affrontare il problema dell'iniquità razziale negli Stati Uniti.

2.7.2 #weaccept, Airbnb (2017)

Un esempio di attivismo del brand condotto con credibilità e successo può essere identificato nel caso di Airbnb, il famoso marketplace in cui le persone di tutto il mondo condividono case, appartamenti, ville, castelli privati da affittare per brevi periodi. La mission dell'azienda era quella di riunire migliaia di host disposti ad aprire le loro case ad ospiti provenienti da ogni angolo del globo, creando così l'accesso ad una esperienza di viaggio locale unica nel suo genere.

Nel 2016 Airbnb subì un duro contraccolpo dopo che alcuni host hanno accusato l'azienda di discriminazione. Il brand ha riconosciuto la diffusa discriminazione presente sulla sua piattaforma e ha intrapreso un'iniziativa denominata "*Community Commitment*", una politica attraverso cui si richiedeva a ciascun utente di trattare tutti coloro che facevano parte della comunità con rispetto, indipendentemente dalla razza, del genere o dalla religione. Al centro di tale progetto vi era la convinzione che l'accettazione parte da ciascuno di noi⁸¹.

Dopo soli pochi mesi, nel febbraio del 2017, il governo federale degli Stati Uniti annunciò il divieto di viaggio verso sette nazioni a maggioranza musulmana. Fu allora che Airbnb capì di dover portare il suo messaggio di accettazione e di accoglienza, in un momento caratterizzato da forti pregiudizi. Senza timore di elevare la sua battaglia interna contro il pregiudizio al livello pubblico, Airbnb trasformò il proprio impegno in una campagna globale denominata "*#WeAccept*", con l'obiettivo di guidare la conversazione sull'accettazione ed ispirare azioni concrete. La campagna ritraeva ritratti di persone di tutti i ceti sociali, facendo leva sulla bellezza e il potere della diversità. Lo spot venne mandato in onda durante il Super Bowl del 2017, con l'obiettivo che il maggior numero possibile di persone lo vedessero. Vennero sfruttati anche molti media a pagamento, quali Facebook, YouTube, Instagram, e Twitter, per aumentare la copertura e le conversazioni sul tema. Airbnb creò anche la pagina web [Airbnb.com/weaccept](https://www.airbnb.com/weaccept), in cui venne inserita la lettera scritta dai fondatori dell'azienda, la quale venne inviata via e-mail all'intera community. Attraverso tale lettera, Airbnb annunciava il proprio impegno nel fornire un'assistenza abitativa a 100.000 persone bisognose nei successivi 5 anni

⁸⁰ Logan N., *The Starbucks Race Together Initiative: Analyzing a public relations campaign with critical race theory. Public Relations Inquiry*, (2016)

⁸¹ Airbnb, *#WeAccept*, <https://www.airbnb.it/weaccept>

e di investire 4 milioni di dollari per aiutare l'*International Rescue Committee* nel far fronte ai bisogni più urgenti dei rifugiati in tutto il mondo.

I tre fondatori scrissero: “*Lavoreremo con gli host della nostra community per fare in modo che chi si trova in queste condizioni possa trovare non solo un luogo dove stare, ma anche una rete sociale dove poter interagire con gli altri, dove sentirsi rispettato e nuovamente parte di una comunità*”⁸².

La campagna #WeAccept è stata la terza più grande iniziativa di *Earned Impression* di tutti i tempi per Airbnb. Su Twitter #weaccept è stato il primo hashtag pubblicitario usato durante il Super Bowl, permettendo ad Airbnb di generare più di 33mila tweet, più di qualsiasi altro inserzionista, con un sentiment estremamente positivo. I contenuti di Facebook e Instagram integrati alla campagna sono stati condivisi più di 90.000 volte con quasi mezzo milione di likes⁸³.

Oltre ad essere una delle pubblicità del Super Bowl più discusse ed elogiate, ha anche contribuito a migliorare e promuovere il più ampio posizionamento di Airbnb sui temi della razza e della diversità. In tal senso, Airbnb ha operato anche un concreto *repositioning* valoriale, rispetto all’evento in cui il marchio stesso si è trovato sotto tiro per una presunta discriminazione razziale che si è verificata sulla sua piattaforma. La pubblicità, perciò, è servita come ulteriore rassicurazione del fatto che il marchio ora adotta una politica di non discriminazione razziale in materia, e ha reso perfettamente chiara la propria posizione politica⁸⁴.

2.7.3 Live for Now, Pepsi (2017)

La campagna “*Live For Now*” di Pepsi rappresenta senz’altro uno dei tentativi dei brand di allinearsi con i principi del movimento Black Lives Matter, che ben si connettono con il sopracitato concetto di *woke-washing*. Impegnarsi per combattere le discriminazioni razziali, specialmente nel contesto della continua violenza contro le persone di colore negli USA, una questione estremamente polarizzante per il pubblico, non rappresenta un impegno semplice e di facile attuazione da parte dei brand⁸⁵.

Nell’aprile del 2017, Pepsi ha pubblicato uno spot con protagonista la modella e star del reality “*Keeping Up with the Kardashians*” Kendall Jenner. L’annuncio aveva l’obiettivo di rappresentare l’ascesa dei movimenti politici, quali #MeToo, Black Lives Matter (BLM), Colin Kaepernick e la National Football League (NFL) e le proteste contro il presidente eletto nel 2016 - Donald Trump. L’annuncio inizia mostrando la modella durante uno shooting fotografico e prosegue ritraendola

⁸² Airbnb, #WeAccept, <https://www.airbnb.it/weaccept>

⁸³ Shortyawards, *We Accept*, <https://shortyawards.com/>

⁸⁴ Shortyawards, *We Accept*, <https://shortyawards.com/>

⁸⁵ Vox, *Nike, Colin Kaepernick, and the history of “commodity activism”*, <https://www.vox.com/>

mentre si unisce ad una protesta, risolvendo la tensione della rivolta con gli agenti di polizia offrendo ad uno di loro una lattina di Pepsi.

L'annuncio stonato di Pepsi ha ridotto al minimo l'urgenza del movimento BLM in un felice incontro pacifico in cui le persone sono più interessate a bere una bevanda, rappresentando un esempio di come i brand non dovrebbero approcciarsi alle questioni sociopolitiche. Per questo motivo il brand, dopo poco più di 24 ore, è stato costretto a ritirare la sua campagna. Il comunicato stampa rilasciato dall'azienda il giorno successivo all'uscita dello spot riporta le seguenti parole:

*“Pepsi stava cercando di proiettare un messaggio globale di unità, pace e comprensione. Chiaramente abbiamo mancato il bersaglio e ci scusiamo. Non intendevamo sminuire alcun problema serio. Stiamo rimuovendo il contenuto e interrompendo qualsiasi ulteriore implementazione. Ci scusiamo anche per aver messo Kendall Jenner in questa posizione”*⁸⁶

L'annuncio ha suscitato grave accuse secondo le quali Pepsi si era appropriata di un movimento di protesta razziale per vendere un marchio globale di bevande gassate, banalizzando l'urgenza di tali problemi e diminuendo la gravità e la serietà del motivo principali per cui i protestanti sono scesi in strada.

Il problema dell'approccio di Pepsi è emblematico della mancata comprensione del significato di autenticità. Non si può infatti fingere di prendere posizione. Pepsi nello spot in questione sembrava non volersi schierare apertamente in nessuna direzione; il suo annuncio assumeva il linguaggio visivo dei giovani che protestavano, ma con slogan e cartelli che riportavano messaggi come “Pace” e “Partecipa alla conversazione”, rendendo evidente la paura di subire gravi contraccolpi dall'opinione pubblica. Tuttavia, si tratta di un rischio che i brand devono correre. Altro errore commesso dal colosso delle bevande gassate è stato senz'altro la decisione del proprio portavoce. Molti brand coinvolgono volti famosi nelle proprie campagne, ma questo episodio mette in luce la necessità di scegliere la persona adatta sia per il marchio, ma anche e soprattutto per la specifica campagna che si sta mettendo in atto. Nel caso dell'iniziativa “Live For Now”, la scelta di essere rappresentati da una modella tra le più influenti sui social media sarebbe potuta apparire interessante; tuttavia, non si tratta di una persona nota per il proprio attivismo o per prendere parte a conversazioni su temi e questioni sociali.

Un anno dopo il controverso rilascio, la percezione del marchio tra i consumatori, in particolar modo tra Millennials e Gen Z, ha registrato un insolito recupero. Tuttavia, secondo YouGov Brandlex, la

⁸⁶ Pepsico, *Pepsi Statement Re: Pepsi Moments Content*, <https://www.pepsico.com/>

considerazione delle nuove generazioni del brand è rimasto decisamente al di sotto rispetto alla media degli anni precedenti⁸⁷.

2.7.4 #TheBestManCanBe, Gillette (2019)

Gillette, azienda multinazionale nel campo dei prodotti per la rasatura maschile, è stata bersagliata sia di elogi che di serie accuse in seguito al lancio di una campagna pubblicitaria che incoraggiava una nuova tipologia di mascolinità positiva. Impegnata con il movimento #MeToo, corrente femminista contro le molestie sessuali e la violenza sulle donne⁸⁸, la nuova campagna del brand gioca con il suo slogan trentennale “*The best a man can get*”, sostituendolo con “*The best a man can be*”⁸⁹. Attraverso questa campagna Gillette vuole dimostrare il proprio ruolo nell’influenzare la cultura; essendo un’azienda che incoraggia gli uomini a dare il meglio di sé, essa ha la responsabilità di assicurarsi di promuovere versioni positive, inclusive e salutari di ciò che significa essere un uomo. L’azienda si impegna, quindi, a donare un milione di dollari all’anno per tre anni a organizzazioni senza scopo di lucro che eseguono programmi negli USA progettati per ispirare, educare e aiutare gli uomini di tutte le età a raggiungere la versione migliore di sé stessi e divenire dei modelli per le future generazioni.

Lo spot pubblicitario presenta clip di notizie sul movimento #MeToo, così come immagini che mostrano il sessismo nei film, nelle sale riunioni e la violenza tra i giovani. L’ad intitolato “*We Believe: the Best Men Can Be*” è diventato immediatamente virale con più di 4 milioni di *views* su YouTube in 48 ore. Tuttavia, la pagina YouTube del video è diventata rapidamente un campo di battaglia, con un numero maggiore di interventi negativi rispetto a quelli positivi sulla piattaforma, la quale è stata a sua volta criticata per non aver limitato la misoginia nei commenti. Gli spettatori hanno manifestato la loro volontà di boicottare l’azienda e il loro dissenso rispetto al fatto che in realtà la pubblicità fosse una “propaganda femminista”. Tra le obiezioni più comuni vi fu l’associazione degli uomini a comportamenti violenti; ma soprattutto quello che venne maggiormente criticato fu la promulgazione di nuove virtù maschili da parte di un’azienda che non ha mai manifestato la sua preoccupazione su tale tema, quanto piuttosto ha sempre rappresentato uno stereotipo misogino della figura maschile⁹⁰.

Dopo aver rilasciato lo spot pubblicitario, Gillette divulga sul proprio sito web una dichiarazione, nella quale riconosce che è giunto il momento che i marchi assumano un ruolo nell’influenzare la

⁸⁷ Astute, *Case study: pepsico & kendall jenner’s controversial commercial*, <https://astute.co/>

⁸⁸ Treccani, *#MeToo: evoluzione e rivoluzione*, <https://www.treccani.it/>

⁸⁹ Gillette, *The Best Men Can Be*, <https://gillette.com/>

⁹⁰ BBC, *Gillette faces backlash and boycott over ‘#MeToo advert’*, <https://www.bbc.com/>

cultura. Inoltre, dichiara di impegnarsi attivamente per combattere gli stereotipi e le aspettative di ciò che significa essere un uomo.

L'advertisement è stato diretto da Kim Gehring e proprio la questione che ci fosse una donna, impegnata in diverse tematiche femministe, dietro alla creazione della campagna, ha innescato non poche polemiche. Tra le decine e decine di controversie, Bernice King, figlia dell'attivista Martin Luther King, sostiene il progetto del brand scrivendo su Twitter: *"This commercial isn't anti-male. It's pro-humanity. And it demonstrates that character can step up to change conditions"*⁹¹. Invita, dunque, le persone a riflettere su quanto l'iniziativa non fosse contro gli uomini ma in favore dell'umanità, evidenziando che non deve essere interpretata come uno sfida diretta alla mascolinità, quanto più che ciascun individuo possa decidere chi vuole essere senza dover seguire stereotipi. Il marchio ha sottolineato che *"La discussione è importante e in quanto azienda che incoraggia gli uomini a essere al meglio, ci sentiamo in dovere di parlarne e agire. Abbiamo guardato realisticamente ciò che sta accadendo oggi e miriamo ad ispirare il cambiamento"*⁹².

⁹¹ Twitter, *Bernice King Tweet*, <https://twitter.com>

⁹² CBCN, *Gillette's toxic masculinity ad earned a mixed response—but research supports the message*, <https://www.cbc.com/>

2.8 La natura controversa dell'attivismo: dovrebbero i brand prendere posizione?

Al netto dei casi sopra riportati, è evidente che l'attivismo al giorno d'oggi presenti una natura controversa. La domanda che molti brand si pongono riguarda l'effettiva efficacia che tali dinamiche attiviste possono avere sulla loro immagine, sulla loro reputazione e, infine, sui loro guadagni. I brand devono inoltre considerare la sussistenza di un'asimmetria nei comportamenti dei consumatori di fronte alle loro prese di posizione. Da un lato, quando i marchi prendono posizione e annunciano le proprie attività su temi sociopolitici considerati “giusti” dalla società, questo non ha effetti sorprendentemente positivi, ma tutt'al più neutri. Al contrario, quando i marchi commettono qualche “errore”, prendono posizioni che non sono allineate con i valori dei consumatori e del brand stesso, ecco che gli effetti negativi si presentano in maniera molto più consistente. Si può quindi presumere che se il brand prende una posizione “giusta”, questo viene considerato un atto normale di buona condotta, al contrario se esso assume una posizione “sbagliata”, dovrà sicuramente affrontare effetti negativi, quali boicottaggi, passaparola negativo, rovina della reputazione. Nonostante i brand compiano degli sforzi per assumere posizioni forti e attirare l'attenzione dei consumatori, ciascuno di questi sforzi ha generato polemiche e suscitato reazioni pubbliche di divisione tra i consumatori. Mentre le richieste di attivismo del marchio sono aumentate, i consumatori sono divenuti sempre più polarizzati nelle loro opinioni politiche. Tale tendenza rappresenta una seria sfida per i marchi, poiché prendere posizione su una questione divisiva rischia di alienare i clienti.

2.9 Research Question

Alla luce di quanto esposto finora, il presente elaborato intende inserirsi nell'ambito della letteratura emergente riguardante l'effetto del Brand Activism sulla corporate reputation e sulle dinamiche di risposta dei consumatori, in particolar modo Millennials e Gen Z. Particolare focus sarà prestato sulle dinamiche di “*buycotting*” e “*boycotting*”.

Nello specifico, la domanda di ricerca alla quale tale elaborato intende trovare risposta è la seguente:

Le prese di posizione dei brand tendono effettivamente a generare un effetto polarizzante nelle risposte delle nuove generazioni? E tra i Millennials e la Gen Z vi è una maggiore propensione al boicottaggio dei brand o a sostenere quelli che sposano cause “giuste”?

Capitolo 3. Come Millennials e Generazione Z si relazionano al brand activism

3.1 Caratteristiche comportamentali delle nuove generazioni

La suddivisione della popolazione per gruppi generazionali e la conseguente analisi delle loro caratteristiche identitarie e distintive si deve, in particolar modo, a due studiosi nord-americani, Neil Howe e William Strauss, che pubblicarono nel 1991 un volume dal titolo: “*Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*”⁹³. Secondo gli autori la storia degli Stati Uniti, e per somiglianza quella dell’Occidente industrializzato, avrebbe potuto essere ricostruita attraverso l’analisi del susseguirsi di alcune coorti generazionali, ovvero di gruppi di persone che nate in un certo arco temporale avrebbero acquisito una certa “identità culturale-valoriale”⁹⁴. Ciò è dovuto al fatto di aver attraversato il medesimo insieme di eventi storici, culturali, sociali ed economici che ne avrebbero caratterizzato un’identità generazionale omogenea.

Si fa riferimento comunemente al termine “generazione” quando si indica un periodo di nascita caratterizzato da un determinato clima culturale e/o da eventi storici particolari⁹⁵. Una generazione raggruppa dunque tutti quegli individui segnati dagli stessi eventi ed è distinta dalla coorte di individui nati in uno stesso anno, dal fatto di condividere un sistema valoriale e la medesima prospettiva di futuro. È altamente impossibile stabilire ex-ante la durata di una generazione, poiché essa compare quando la precedente termina. La consistenza di ciascuna coorte generazionale varia significativamente a seconda dell’ampiezza del periodo di inizio e di fine della medesima.

È possibile distinguere le seguenti coorti generazionali:

- *Baby Boomers* (nati tra il 1945 ed il 1960/64), preceduti dalla Greatest Generation (nati prima del 1945), ovvero coloro che hanno vissuto durante il periodo della ripresa economica e del boom demografico successivo alla conclusione della Seconda Guerra Mondiale. Si caratterizza per una serie di importanti rivoluzioni culturali, per la lotta ai diritti civili, per i movimenti “hippy”, per il pacifismo e il femminismo. Ribelli, civilmente e politicamente impegnati, credono fermamente nella lotta per i propri diritti. Si tratta di persone orientate al lavoro e alla carriera, ambiziosi e con redditi medio-alti. Continuano a prediligere la comunicazione face-to-face⁹⁶.

⁹³ Howe N., Strauss W., *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, Morrow, (1991)

⁹⁴ Impresa Sociale, *Le sfide dell’impresa sociale nel terzo millennio. Il tramonto dei baby-boomers: è il tempo dei millennials*, <https://www.rivistaimpresasociale.it/>

⁹⁵ Wikipedia, *Generazione*, <https://it.wikipedia.org/>

⁹⁶ Pew Research Center, *The Whys and Hows of Generations Research*, <https://www.pewresearch.org/>

- *Generazione X* (nati tra il 1961/65 ed il 1980), ha vissuto eventi storici epocali come la caduta del muro di Berlino e la fine della guerra fredda. Dopo il baby boom del periodo precedente, gli anni successivi videro una diminuzione consistente delle nascite. Ciò ha comportato che la Gen X fosse numericamente inferiore a quella dei baby boomers. Si è parlato a lungo di una “generazione invisibile”, priva di una identità sociale definita, da cui il denominativo di “X”. Comprende persone cresciute in piena recessione e rappresenta il macro-segmento più grande dell’attuale popolazione. Si caratterizza per un’ampia apertura mentale verso le differenze di genere, razza, sessuale e sono i primi ad essere cresciuti con le nuove tecnologie, dando via all’era di Internet⁹⁷.
- *Millennials*, anche noti come *Generazione Y* (nati tra il 1981 ed il 1996), sono la generazione che include i cittadini nati negli ultimi due decenni del secolo scorso e che attualmente si trovano nella fascia di età tra i 20 e i 40 anni. La loro caratteristica più evidente è che si tratta della prima generazione della storia che nella propria età adulta presenta dimestichezza con la tecnologia digitale e conosce spontaneamente i codici della comunicazione digitale⁹⁸. In Italia rappresentano circa il 22% della popolazione⁹⁹, mentre secondo quanto riportato da un’analisi condotta dal Pew Research Center essi rappresentano il 30% della popolazione mondiale¹⁰⁰. Si tratta della prima generazione veramente globale, ma con una forte connessione e passione per il locale; hanno un ruolo molto attivo nei processi d’acquisto dei prodotti; si caratterizzano per un intenso utilizzo di Internet. Si tratta di persone tendenzialmente collaborative di natura, nativi digitali e la loro identità è strettamente connessa con l’espressione di sé, soprattutto attraverso elementi visuali diffusi sui social network. I Millennials si caratterizzano per una maggiore propensione a tollerare le diversità, sia sul piano razziale, ma anche di genere, religioso e di orientamento sessuale e sono molto sensibili e attenti rispetto ai temi di giustizia sociale. Si tratta della coorte generazionale che ha riscosso la maggiore attenzione in termini di marketing. La conoscenza dei Millennials verrà maggiormente approfondita nel corso di tale capitolo.
- *Generazione Z* (nati tra il 1996 ed il 2010), comprende la prima generazione nativa digitale, con diffuso utilizzo di Internet e dei social media sin dalla nascita e sono proprio questi ultimi elementi ad avere inciso significativamente nel loro processo di socializzazione. Si tratta della

⁹⁷ Pew Research Center, *The Whys and Hows of Generations Research*, <https://www.pewresearch.org/>

⁹⁸ Impresa Sociale, *Le sfide dell’impresa sociale nel terzo millennio. Il tramonto dei baby-boomers: è il tempo dei millennials*, <https://www.rivistaimpresasociale.it/>

⁹⁹ Impresa Sociale, *Le sfide dell’impresa sociale nel terzo millennio. Il tramonto dei baby-boomers: è il tempo dei millennials*, <https://www.rivistaimpresasociale.it/>

¹⁰⁰ Pew Research Center, *The Whys and Hows of Generations Research*, <https://www.pewresearch.org/>

generazione più diversificata finora nella storia degli Stati Uniti¹⁰¹. Tale generazione rappresenterà il focus della ricerca.

- *Generazione Alpha* (nati dopo il 2010). È difficile per gli studiosi del settore ipotizzare come si comporterà tale generazione, che ancora non si è affacciata ai consumi di massa. Quello che è possibile constatare è, senza ombra di dubbio, si tratta di persone nate in un mondo iper-digitale e saranno i primi a vivere con una tecnologia composta da interfacce sensibili e multifunzionali, ipotizzando anche che utilizzeranno nuove forme di interazione. Si pensa che la Generazione Alpha si caratterizzerà per un grado ancor più elevato di disillusione rispetto alla precedente e che saranno anche in grado di valutare i prodotti/servizi e i brand senza farsi condizionare dal marketing.

L'elaborato si concentrerà, ai fini della ricerca, nell'evidenziare i tratti caratteriali più evidenti delle generazioni dei Millennial e della Generazione Z.

La maggior parte della letteratura che si occupa di delineare tali coorti generazionali si riferisce ad analisi e ricerche condotte su consumatori americani. Le coorti generazionali tendono avere comunanze relative, tuttavia al loro interno è possibile delineare alcuni comportamenti e attitudini differenti.

Per quanto concerne la coorte generazionale dei Millennials è possibile affermare che essi condividono gli stessi codici morali, atteggiamenti ed etica che stanno influenzando il mercato attuale. Non è semplice tracciare un ritratto dei Millennials senza rischiare di ricadere in distorsioni e falsi miti, tanto più che le loro caratteristiche sono altamente diversificate in relazione all'area geografica di riferimento.

Tuttavia, si può dire per certo, che si tratta di persone considerate molto preziose e redditizie per i brand grazie al loro elevato potere d'acquisto e vengono considerati anche in grado di influenzare le decisioni d'acquisto delle generazioni precedenti. Essi rappresentano attualmente la gran parte della forza lavoro¹⁰² e il loro reddito sta gradualmente superando quelle delle coorti antecedenti, comportando quindi una maggiore possibilità di spesa e, per questo, in grado di veicolare i trend dei consumi globali. Le caratteristiche più evidenti e riscontrabili riguardano il grado di istruzione, la loro maggiore multiculturalità rispetto ai loro predecessori, la piena familiarità con ambienti e tecnologie digitali. Essendo sempre connessi, hanno una naturale propensione nei confronti della collaborazione e tendono a voler manifestare la propria identità raccontandosi attraverso azioni e

¹⁰¹ Morning Consult, *Understanding Gen Z Report*, (2020)

¹⁰² Anderson R., *75 Million Strong: Comparative Analyses of Millennials' Purchasing Response to Firms' CSR Behavior*, 2016 Summer AMA Proceedings

rappresentazioni, non potendo fare a meno dell'utilizzo dei social network. I Millennials hanno difatti tra i più alti tassi di consumi mediatici, consumando attivamente differenti tipologie di media, dalla televisione, alla radio, ai quotidiani e sono, al tempo stesso, presenti assiduamente sui social media¹⁰³. Tutt'altro discorso riguarda invece la fiducia che ripongono in tali mezzi di comunicazione, in particolar modo quelli offline.

Il boom della tecnologia e dell'utilizzo dei gadget hanno reso le informazioni estremamente accessibili e gli hanno dato una portata molto più ampia. Cresciuti con Internet e gli smartphone, i Millennials sono abituati ad avere una grande quantità di informazioni a portata di mano, in tempo reale. Sono più consapevoli delle tendenze globali, delle pratiche sostenibili ed etiche e ciò influisce direttamente sui loro modelli e sulle loro scelte di consumo.

Essendo cresciuta in modo progressista di globalizzazione e di sconvolgimento economico, la coorte generazionale dei Millennials ha una visione del mondo molto diversa rispetto ai suoi predecessori. Preoccupazioni che prima non esistevano sono ora divenute la necessità. Le conversazioni sull'ambiente, il danno ambientale, sono tutte preoccupazioni che si trasformano in un problema più grande e che, a loro volta, spingono i Millennials ad optare per brand e prodotti che garantiscono una maggiore sicurezza per l'ecosistema.

Numerosi studi empirici hanno osservato che tale coorte generazionale si caratterizza per elevate aspettative nei confronti dei marchi e delle aziende e dunque si ritiene che il marketing e l'attivismo siano i migliori modi per raggiungerli.

Una serie di rapporti pubblicati da Elite Daily (2015)¹⁰⁴ sulle tendenze dei consumatori, dimostra come, coloro che rientrano in questo gruppo, sono i più fedeli ai loro brand di fiducia; inoltre viene mostrato che solo l'1% di essi afferma di essere influenzato dalla pubblicità, ma ciò che incontra le loro preferenze sono le esperienze autentiche e di qualità con le aziende stesse.

I Millennials sono più civili e responsabili delle generazioni più anziane e di conseguenza sentiranno l'onere di impegnarsi per rendere il mondo un posto migliore in cui vivere. Si tratta di consumatori costantemente esposti ad annunci e content marketing ed è proprio questo che li ha resi sempre più scettici nei confronti della pubblicità, a differenza delle generazioni precedenti caratterizzate da un maggior grado di connessione con i contenuti branded creativi e divertenti. Essi sono oramai abituati al disordine pubblicitario e il loro scetticismo permette di saper giudicare razionalmente le affermazioni e le attività attuate dai brand. I Millennials apprezzano quindi la trasparenza, l'onestà e l'autenticità in tutti gli aspetti della loro vita, comprese le relazioni con i brand¹⁰⁵.

¹⁰³ Nielsen, *Millennials on Millennials: Tv and Digital News Consumption*, The Nielsen Company, (2018)

¹⁰⁴ Elite Daily, *Elite Daily Millennial Consumer Study*. <https://www.elitedaily.com/>

¹⁰⁵ Anderson R., *75 Million Strong: Comparative Analyses of Millennials' Purchasing Response to Firms' CSR Behavior*, 2016 Summer AMA Proceedings

Coloro nati tra il 1997 e il 2011 rientrano, invece, nella Generazione Z¹⁰⁶, la quale rappresenta attualmente circa il 25% della popolazione mondiale. Prima che la Generazione Z fosse definita in modo più preciso, essa veniva spesso raggruppata ai Millennials. Seppur le due coorti condividano alcune somiglianze, quali visioni politiche progressiste, comodità con la tecnologia, presenza sui social, esistono molte differenze significative tra le due, sufficienti per tracciare una linea e definirle separatamente. Un aspetto importante della Generazione Z riguarda il suo diffuso utilizzo di Internet sin dall'infanzia. Considerando che i Millennials sono stati definiti come “pionieri del digitale”, testimoni dell’esplosione della tecnologia e dei social media, la Gen Z è nata in un mondo di massima innovazione tecnologica. I membri della Generazione Z sono considerati come avvezzi all'uso della tecnologia e dei social media, che incidono per una parte significativa sul loro processo di socializzazione. Pertanto, essi sono stati definiti "nativi digitali"¹⁰⁷. Si tratta della generazione in assoluto più diversificata e multiculturale. Rispetto ai Millennials, che sono maggiormente immersi nell’onnipresenza dei social media, la Gen Z è più disponibile ad interagire con i propri pari sui problemi sociali.

Secondo lo studio di Awesomeness (2017)¹⁰⁸, condotto su un target di consumatori americani, quasi un terzo della Gen Z dice che il gruppo della sua età è più propenso a credere che siamo tutti uguali. Non sorprende quindi che siano più attivi nel dar voce alle loro opinioni sui problemi sociali, specialmente quelli che si diffondono con rapidità sui social media. La maggior parte della Gen Z afferma che i movimenti come Black Lives Matter (80%), i diritti dei transgender (74%) e il femminismo (63%) dovrebbero essere accettabili nella società odierna¹⁰⁹. I giovani della Generazione Z sono abituati ad esprimersi attraverso post, tweet o aggiornamenti del proprio stato online. Condividono tutti i dettagli delle proprie attività quotidiane sulle diverse piattaforme di social media; per questo motivo essi si aspettano di essere coinvolti dai loro brand preferiti in special modo su tali canali di comunicazione. Creare dialoghi aperti, caratterizzati da autenticità e trasparenza, è essenziale per connettersi con la Gen Z. Essendo cresciuti in un mondo digitale in cui è comune condividere opinioni e impegnarsi in discorsi di varia natura, essi sono desiderosi di condividere le proprie idee, opinioni ed esperienze con gli altri. Vogliono far sentire la propria voce all’interno di conversazioni importanti, sia a livello personale ma anche professionale, e si aspettano che anche altri prendano sul serio le loro considerazioni indipendentemente dalla loro età o dal livello di esperienza. Osservando Millennials e Gen Z a confronto è possibile notare quanto i primi siano maggiormente inclini ad adottare una visione ottimistica del futuro, al contrario dei secondi che affrontano la vita in

¹⁰⁶ Pew Research Center, *The Whys and Hows of Generations Research*, <https://www.pewresearch.org/>

¹⁰⁷ Morning Consult, *Understanding Gen Z Report*, (2020)

¹⁰⁸ TheDrum, *Who is Gen Z? How teens are consuming content*, <https://www.thedrum.com/>

¹⁰⁹ TheDrum, *Who is Gen Z? How teens are consuming content*, <https://www.thedrum.com/>

maniera più pragmatica e realistica. Tale caratteristica sembra essere connessa alla loro necessità di entrare in contatto con aziende e brand che attraverso i propri prodotti e le proprie attività riflettano il mondo reale piuttosto che il prototipo di una “vita perfetta”. Essendo una generazione nata e cresciuta in un periodo di recessione economica, i membri di questo gruppo di persone hanno avuto esperienza in prima persona della paura e dello scoraggiamento che implica l’assenza di un impiego; come conseguenza, la Gen Z ricerca soddisfazione. I valori che contraddistinguono la Generazione Z sono l’inclusione e l’individualità, ossia l’idea che chiunque sia benvenuto e che “diverso è bello”, che nulla sia perfetto e quindi sia necessario accettare le differenze¹¹⁰. Mentre i Millennials possono condividere tali convinzioni fino ad una certa misura, i nativi digitali fanno sentire la propria voce, esprimendo le proprie opinioni sui social media e attraverso i loro acquisti. Se i brand saranno quindi in grado di rispettare e supportare tale sistema di idee attraverso l’offerta dei loro prodotti, i propri processi di produzione e le campagne di marketing, avranno la possibilità di conquistare tale generazione.

Dal punto di vista della politica, sebbene i membri della Generazione Z assomiglino molto ai Millennials su molte delle questioni chiave, sono la generazione più politicamente progressista di sempre.

3.2 L’ascendente del Brand Activism su Millennials e Gen Z

Un elevato numero di studi e di ricerche sono state rese pubbliche da accademici o agenzie di comunicazione di spessore con l’intento di annoverare l’esito del brand activism sulle nuove generazioni di consumatori. Citandone uno, “*Cause, Charity & Activism*” di YPulse (2020)¹¹¹, una società di ricerche di marketing specializzata nell’analisi della cultura giovanili, afferma che i consumatori hanno piena consapevolezza dei valori e delle associazioni di un brand. L’indagine ha rilevato che “*sempre più giovani acquirenti investono il loro denaro in base ai loro valori morali*”, con il 72% dei rispondenti tra i 13 e i 36 anni che ritiene che i brand abbiano un forte dovere di prendere una posizione sulle questioni sociali. Secondo tale sondaggio Gen Z e Millennials credono fermamente che i brand abbiano la responsabilità di essere coinvolti nel rendere il mondo un posto migliore. Tre quarti degli intervistati dichiarano, inoltre, di cercare attivamente aziende che supportano quelle cause in cui essi credono. Tale studio mostra che quando i brand si schierano per le cause sociopolitiche, il 78% dei Millennials e della Generazione Z provano un sentimento più positivo nei loro confronti e mostrano una maggiore motivazione ed intenzione all’acquisto. Tali

¹¹⁰ Cone Communication, 2017 *CONE GEN Z CSR STUDY: HOW TO SPEAK Z*, <https://www.conecomm.com/>

¹¹¹ YPulse, *Cause, Charity & Activism survey*, <https://www.ypulse.com/>

coorti generazionali, tuttavia, non ritengono che i marchi debbano essere coinvolti indistintamente in qualsiasi causa sociale, bensì quest'ultima dovrebbe essere strettamente legata ai loro prodotti, alla loro storia aziendale, alla loro mission aziendale e ai valori dichiarati. YPulse si è occupata anche di indagare su quali siano le principali cause a cui tali coorti generazionali sono maggiormente appassionate.

The Top Causes They're Passionate About	
Gen Z (13-18)	Millennials (19-37)
1. Global Warming / Climate Change	1. Civil Rights
2. Gun Control	2. Abortion / Birth Control
3. Human Rights	3. Human Rights
4. Gender Equality	4. Animal Welfare
5. Animal Welfare	5. Bullying
6. Child Labor / Human Trafficking	6. Child Labor / Human Trafficking
7. Racial / Ethnic Discrimination	7. Gun Control
8. Bullying	8. Environment / Conservation Issues
9. LGBTQ Rights	9. Global Warming / Climate Change
10. Abortion / Birth Control	10. Arts and Culture

Source: YPulse Surveys n=1000 ages 13-39 | January 2020

Figura 14. *The Top Causes They're Passionate About*. Fonte: YPulse Survey

Nonostante entrambi i gruppi dimostrino di essere dediti a molte delle stesse questioni, il cambiamento climatico risulta essere la principale per la Gen Z, mentre i diritti civili sono estremamente importanti tra i Millennials. I giovani d'oggi sono maggiormente orientati al consumo sostenibile, dedicando particolare attenzione alle proprie scelte di alimentazione, moda, viaggi e tecnologie per il risparmio energetico.

Uno studio condotto dal Credit Suisse Research Institute (CSRI)¹¹² e pubblicato nel Febbraio 2022, valuta l'importanza della sostenibilità per i giovani consumatori. Il rapporto esamina le risposte di 10.000 persone di età compresa tra i 16 e 40 anni di dieci differenti nazionalità. Emerge da tale analisi un impegno maggiore sul tema della sostenibilità per i consumatori della Generazione Z e dei Millennials, con un 75% dei consumatori in tutti i dieci paesi che si dimostra preoccupato o molto preoccupato per l'ambiente.

I Millennials sono percepiti come la generazione più grande e diversificata. Essendo cresciuti in prima linea nella rivoluzione digitale, essi sono più consapevoli dell'attività aziendale di qualsiasi altra generazione. La maggior parte degli studi qualitativi contemporanei tendono a rivolgersi a tale generazione come dipendenti piuttosto che come lavoratori; gli argomenti ruotano attorno alle ambizioni, all'equilibrio tra lavoro e vita privata, all'etica del lavoro e alle qualità dei dipendenti. Nel

¹¹² Credit Suisse Research Institute, *The young consumer and a path to sustainability*, (2022)

contesto del posto di lavoro, i Millennials hanno dimostrato di non tollerare pratiche non etiche. Sono nativi della globalizzazione e della rivoluzione digitale, connessi attraverso la tecnologia ai loro coetanei, familiari, brand ed organizzazioni. Se le attività di CSR di un'azienda sono allineate con i valori dei consumatori stessi, aumenta la probabilità che essa divenga un fattore decisivo in fase di acquisto. Uno studio condotto da Anderson (2016)¹¹³ ha rivelato che i Millennials americani considerano il comportamento socialmente responsabile di un'organizzazione sostanzialmente più importante di qualsiasi altro attributo del prodotto, inclusi prezzo e qualità, quando prendono decisioni d'acquisto.

Allo stesso modo un rapporto di Cone Communications (2015)¹¹⁴ ha rilevato che il 70% dei Millennials statunitensi era disposto a spendere maggiormente per i brand che utilizzano il *cause-related marketing*, ovvero il posizionamento in termini positivi del proprio brand o prodotto attraverso l'associazione ad una specifica causa sociale che sia in linea con i valori e la mission aziendale. Allo stesso modo anche una ricerca svolta sempre da Cone Communications (AMA, 2017) su consumatori americani appartenenti alla Generazione Z¹¹⁵ rivela come quest'ultima sia composta da giovani sempre più empatici e socialmente consapevoli. Il 92% degli intervistati afferma di avere a cuore le problematiche sociali ed ambientali, ma non manifestano una totale approvazione su come tali questioni vengono affrontate dalle istituzioni e dai governi, quanto più un elevato grado di preoccupazione. La Gen Z ritiene che le aziende possano divenire un partner prezioso nell'affrontare i problemi più urgenti, ancor di più dei Millennials e delle coorti generazionali precedenti. Nella figura sotto proposta si evince tale differenza.

¹¹³ Anderson R., *75 Million Strong: Comparative Analyses of Millennials' Purchasing Response to Firms' CSR Behavior*, 2016 Summer AMA Proceedings

¹¹⁴ Cone Communications, *2015 Cone Communications Millennial CSR Study*, <https://www.conecomm.com/>

¹¹⁵ Cone Communications, *2017 CONE GEN Z CSR STUDY: HOW TO SPEAK Z*, <https://www.conecomm.com/>

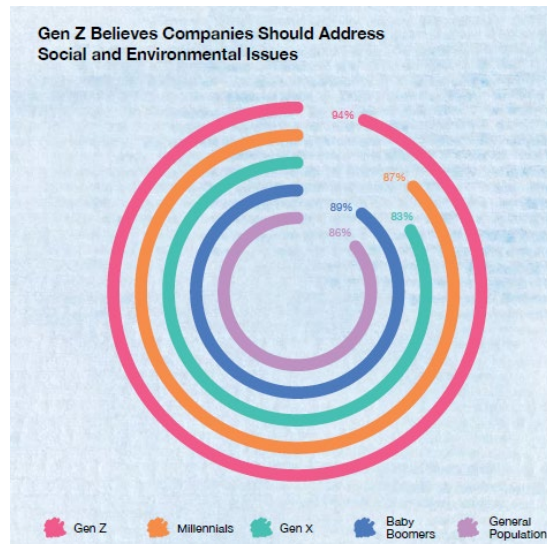


Figura 15. *Gen Z Believes Companies Should Address Social and Environmental Issues*. Fonte: 2017 Gen Z CSR Study: How to Speak Z

I giovani si dimostrano disponibili a cambiare il proprio brand di fiducia qualora dovessero incontrare un'azienda associata ad una buona causa, a parità di prezzo e di qualità. Tuttavia, poco meno di due terzi degli intervistati dicono di prestare una reale attenzione agli sforzi di CSR di un brand quando decidono cosa comprare. Questa mancanza di impegno non risulta essere sorprendente considerando che numerosi studi hanno dimostrato che la durata media dell'attenzione di tale generazione è di circa otto secondi prima di passare al contenuto successivo. Nonostante il ridotto impegno nella ricerca di connessioni tra i brand e le loro attività di brand activism, Millennials e Gen Z hanno comprovato la loro attitudine ad intraprendere azioni effettive, in misura superiore rispetto alle altre coorti generazionali, a partire dal volontariato, alle donazioni, alla firma di petizioni per sostenere cause importanti.

Nella ricerca effettuata da Cone Communication (2017)¹¹⁶, in territorio statunitense, viene mostrato le modalità attraverso cui le nuove generazioni tendono ad agire a sostegno delle cause a cui tengono, come dimostrato nella tabella che segue.

¹¹⁶ Cone Communication, 2017 CONE GEN Z CSR STUDY: HOW TO SPEAK Z, <https://www.conecomm.com/>

	Generazione Z	Millennials	Media popolazione complessiva
Comprare un prodotto associato ad un beneficio sociale o ambientale	90%	91%	87%
Fare volontariato per cause a cui tengono	87%	81%	74%
Donare a sostegno di cause a cui tengono	85%	87%	82%
Firmare petizione in aiuto di cause a cui tengono	84%	79%	73%
Condividere informazioni sociali o ambientali con i propri social networks	77%	76%	60%
Boicottare/ rifiutarsi di comprare da un'azienda che sta facendo del male	76%	90%	88%
Prendere parte a proteste per aiutare cause a cui tengono	58%	-	-

Figura 16. *How Gen Zers Want To Get Involved*. Fonte: Cone Communication

Nonostante la loro giovane età, Millennials e in particolar modo i componenti della Gen Z, hanno una prospettiva molto matura su cosa significhi essere un'azienda responsabile. Tali generazioni ritengono che la responsabilità riguardi, in primo luogo, l'essere un buon CEO e al tempo stesso realizzare prodotti adatti per gli individui. Essi pretendono che le aziende aiutino le persone e l'ambiente, spendendo il proprio tempo, impegno e denaro a sostegno di cause importanti per la comunità. La Generazione Z è, inoltre, fermamente convinta che tutti questi fattori sono componenti essenziali ai fini della CSR, ma quando ai componenti viene chiesto di effettuare una scelta, danno la priorità all'essere un buon datore di lavoro¹¹⁷.

Essendo nativi digitali, i componenti della Gen Z trascorrono la maggior parte del loro tempo connessi. Almeno 8 persone su 10 utilizzano i social media per discutere e condividere le proprie opinioni su temi attuali ed importanti¹¹⁸. Non si tratta solamente di fare "chiacchiere", la Gen Z vuole usare la propria voce come forza positiva per il cambiamento. Secondo il report di Cone Communication, l'81% degli intervistati crede di poter avere un impatto reale sulle questioni sociali ed ambientali attraverso i social media e, più della media, crede che sostenere questioni online sia più efficace per fare la differenza piuttosto che agire nella propria comunità offline.

¹¹⁷ Cone Communication, *2017 CONE GEN Z CSR STUDY: HOW TO SPEAK Z*, <https://www.conecomm.com/>

¹¹⁸ Cone Communication, *2017 CONE GEN Z CSR STUDY: HOW TO SPEAK Z*, <https://www.conecomm.com/>

Anche se tali indagini si rivelano molto efficaci nel comprendere tali coorti generazionali, le loro esigenze e le loro reazioni conseguenti all'assunzione di una posizione da parte dei brand su temi sociali, non sono l'unico metodo di ricerca in grado di fornirne un quadro esaustivo. Daniel Korschun¹¹⁹ e altri ricercatori hanno condotto una serie di esperimenti, nel corso del 2019, per determinare la reazione dei consumatori americani alle prese di posizione dei marchi su alcune tematiche politiche e sociali. Dai loro studi emerge un consistente grado di rischio per i brand quando rimangono in silenzio, anziché esprimere la propria opinione su una questione, anche se controversa. Emerge come i consumatori al giorno d'oggi tendano a formare relazioni con i brand non tanto in base al livello qualitativo dei prodotti, ma piuttosto su un insieme di aspettative comportamentali. Quando i brand iniziano ad assumere atteggiamenti incoerenti, ecco che le persone cominciano a dubitare della loro affiliazione con gli stessi.

Secondo una ricerca di McKinsey¹²⁰ condotta nell'Ottobre 2021 sui consumatori statunitensi, il consumo diviene per tali generazioni un mezzo di autoespressione, al contrario di acquistare o indossare marchi per adattarsi alle norme dei gruppi; essi sono disponibili, per questo motivo, a pagare un premium price per i prodotti che sono in grado di mettere in risalto la loro individualità. Essi esprimono un forte desiderio di esperienze di acquisto uniche. Gli intervistati hanno rivelato che il valore diretto fornito a livello individuale, come il valore fornito attraverso promozioni e offerte che soddisfano i bisogni e i desideri specifici dei singoli Millennials e Gen Z, è più importante delle esperienze personalizzate modellate dal brand.

Millennials e Gen Z vengono considerati maggiormente etici e orientati al valore rispetto alle generazioni precedenti; ciò è confermato anche dall'analisi condotta da Edelman, l'"*Earned Brand Global Report*"¹²¹, nel 2018. La maggior parte di essi non esita a boicottare o cambiare il proprio brand di fiducia se la sua posizione su determinate tematiche o problemi li sconvolge.

Dallo studio condotto da McKinsey (2021)¹²², sono quattro i principali fattori chiave che Millennials e la Generazione Z considerano nel valutare se un'azienda è immorale o meno:

1. Il suo impegno per l'ambiente
2. Come tratta i lavoratori e l'impegno nella tutela dei diritti umani
3. Le sue politiche sugli animali
4. Come agisce nei confronti della democrazia e dello Stato

¹¹⁹ Korschun D., *Taking a Stand: Consumer Responses When Companies Get (or Don't Get) Political*, SSRN

¹²⁰ McKinsey & Company, *2021 US consumer sentiment and behaviors during the coronavirus crisis*, <https://www.mckinsey.com/>

¹²¹ Edelman, *2018 Edelman Earned Brand: Brands Take a Stand*, <https://www.edelman.com/>

¹²² McKinsey & Company, *2021 US consumer sentiment and behaviors during the coronavirus crisis*, <https://www.mckinsey.com/>

Molto spesso un brand o un prodotto appare etico, mentre l'azienda che lo possiede non lo è affatto. I consumatori al giorno d'oggi non si fermano all'apparenza, non è sufficiente che i prodotti siano fabbricati con un'etica impeccabile se però sono di proprietà di un'organizzazione coinvolta in attività anti-etiche. Un esempio è senz'altro il fiorentino mercato dei prodotti vegani, molto spesso prodotti da aziende che nella realtà vendono anche alimenti a base di carne e latticini. Un caso esemplare, in tale ambito, sono i famosi marchi vegani Alpro, Provamel e Soya Soleil, di proprietà della multinazionale francese Gruppo Danone. Quest'ultimo detiene una quota di circa il 24,4% nel settore dei prodotti lattiero-caseari freschi a livello mondiale; quindi, quando si acquista Alpro si sta in realtà finanziando uno dei più grandi produttori lattiero-caseari del mondo. Danone è stata soggetta, nel corso degli anni, a molteplici boicottaggi da parte dei consumatori per la sua commercializzazione aggressiva di latte artificiale.

Altro parametro da considerare nella valutazione del livello di etica di un'azienda riguarda una serie di criteri ambientali, tra cui la reportistica ambientale, il rischio dei cambiamenti climatici, inquinamento e sostanze tossiche, habitat e risorse. Non è più sufficiente che le aziende scrivano nei propri report ambientali frasi come "ridurre al minimo gli impatti". I consumatori si aspettano rapporti molto più dettagliati e obiettivi ambientali. Solo quelle aziende con politiche e pratiche che riflettono la necessità di combattere il cambiamento climatico e la crisi ecologica possono essere davvero etiche. La Disney, ad esempio, potrebbe essere vista come un'azienda che scalda i cuori di bambini ed adulti e diffonde un po' di magia nel mondo. Sfortunatamente, essa sta fallendo quando si tratta di affrontare la sfida del riscaldamento globale e di affrontare il proprio impatto ambientale. Ci si potrebbe aspettare che un'azienda come Disney, che opera in un'ampia gamma di settori, tra cui cinema, tecnologia, gestione di parchi a tema e vendita al dettaglio, dimostrasse una ragionevole comprensione dei suoi principali impatti ambientali. Nella realtà dei fatti essa è membro di quattro gruppi di lobby aziendali che hanno contribuito ad influenzare i responsabili politici a favore di soluzioni di mercato potenzialmente dannose per l'ambiente. In quanto multinazionale con un fatturato che supera i 40 miliardi di sterline, la Disney avrebbe chiaramente tutte le risorse necessarie per sviluppare tali pratiche e migliorare il proprio impatto ambientale, eppure non è stata trovata alcuna prova che lo stesse facendo.

Dall'analisi comportamentale dei Millennials e della Generazione Z si evince come essi non solo si aspettino che le aziende professino i propri valori, ma che ne diano voce e li incarnino nelle loro scelte di business. Richard Edelman afferma: "*I marchi sono ora spinti ad andare oltre i loro classici interessi commerciali per diventare ferventi sostenitori. Si tratta di un nuovo rapporto tra azienda e*

consumatore, in cui l'acquisto si basa sulla volontà del brand di vivere i propri valori, di agire con un purpose rilevante e, se necessario, di fare il salto nell'attivismo"¹²³.

3.2.1 L'autenticità e la trasparenza come condizioni inderogabili del brand activism

Il Brand Activism viene definito in letteratura come una tattica di marketing emergente per i marchi che vogliono differenziarsi all'interno di un mercato caratterizzato da un'intensa competizione ed una elevata frammentazione, attraverso la presa di posizione pubblica su questioni sociali e politiche¹²⁴. Tuttavia, far sentire la propria voce pubblicamente non è mai stato così rischioso e, talvolta, svantaggioso. All'apparenza, i marchi al giorno d'oggi sembrano a proprio agio nell'assumere posizioni che si discostano dalle preferenze del pubblico, cavalcando questioni polarizzanti e controverse. Al tempo stesso, quando essi divengono attivisti nell'ambito sociopolitico, le loro motivazioni che stanno alla base di tale atteggiamento, vengono sempre più indagate dai consumatori e le eventuali percezioni negative possono divenire un grave ostacolo per la reputazione del brand e per i suoi ritorni economici. Dunque, il pubblico può anche non credere ai brand quando si dedicano all'activism. Kotler e Sarkar¹²⁵ hanno evidenziato l'estrema rilevanza dell'autenticità nelle pratiche attiviste e i pericoli che deriverebbero da una mancata applicazione di tale principio. Secondo lo studio di Edelman del 2019¹²⁶, più della metà dei consumatori afferma che i troppo spesso i brand utilizzano questioni sociali come strategia di marketing per generare profitti. Citando sempre Kotler e Sarkar, essi aggiungono a ciò dimostrando che esiste di fatto un cambiamento nella strategia di mercato. Non si tratta più semplicemente di posizionare l'azienda per ottenere vantaggi competitivi, ma piuttosto di prendere posizione e motivare un cambiamento in cui l'idea si basi sui valori reali e autentici radicati nel marchio. Gli autori, tuttavia, non indagano su come tale cambiamento di strategia e l'impegno in tematiche sociali ne influenzi la percezione dei consumatori. Le aziende mirano a diventare sempre più autentiche, ma non sono chiari gli effetti che tali cambiamenti hanno sulla valutazione del pubblico circa la loro autenticità.

L'autenticità viene definita come *“la qualità di essere reale o vero”*; di conseguenza un brand è autentico nella misura in cui esso viene percepito reale o fedele alla sua stessa essenza e a ciò che comunica.

¹²³ Ferpi, *Edelman: dalla brand awareness alla risonanza*, <https://www.ferpi.it/>

¹²⁴ Kotler P., Sarkar C., *Brand Activism: Dal purpose all'azione*, (2020)

¹²⁵ Kotler P., Sarkar C., *Brand Activism: Dal purpose all'azione*, (2020)

¹²⁶ Edelman, *In Brand We Trust?*, Edelman Trust Barometer Special Report, (2019)

Morhart et al (2015)¹²⁷ spiegano l'autenticità del marchio e sviluppano un quadro che permette di misurare l'autenticità percepita del brand da parte dei consumatori. Gli autori presentano una definizione di autenticità del brand percepita basata su tre differenti prospettive, ossia quella oggettivista, quella costruttivista ed infine la prospettiva esistenzialista.

La prima, quella oggettivista, si riferisce all'autenticità percepita come una “*qualità inerente ad un oggetto e valutata da esperti*”. Un esempio sono le etichette di origine o l'anzianità del marchio. La visione costruttivista fonda le sue radici sul presupposto che l'autenticità sia costruita personalmente o socialmente in base alle proprie convinzioni ed aspettative. In tal caso essa non è vista come una qualità intrinseca di un oggetto, bensì come la proiezione delle proprie prospettive. Infine, l'ultima è quella esistenzialista ed esamina l'autenticità in relazione alla propria identità, basandosi sul presupposto che una persona percepisca l'autenticità se il brand si riferisce alla sua identità.

Nella letteratura è possibile riscontrare molteplici elementi che contribuiscono a definire il concetto di *brand activism* e dell'attivismo politico di marca, che permettono di differenziarli da altre attività di responsabilità sociale legate al marketing. Tale differenziazione si manifesta su due aspetti principali: il primo riguarda il fatto che la CSR pone maggiore enfasi sulle azioni e sulle loro conseguenze (come, ad esempio, la reputazione o le vendite) più intensamente di quanto non facciano i valori intrinseci dell'azienda. In secondo luogo, le attività di CSR hanno effetti generalmente positivi per la maggior parte della società. Al contrario, il brand activism difetta di questo tipo di consenso, perché spesso manca una risposta universalmente “giusta” ai problemi sociopolitici o, in altri casi, essi non possono essere considerati come questioni da risolvere.

Nell'articolo di ricerca denominato “*Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing?*”¹²⁸, il concetto di autenticità connesso ai brand viene definito come una strategia *purpose-driven*, in cui l'azienda assume una posizione non neutrale su questione sociopolitiche istituzionalmente contestate, al fine di suscitare un cambiamento a livello sociale. Tale definizione consente di presentare quattro elementi caratteristici e fondamentali per il brand activism:

- Il marchio è guidato da un *purpose* e da valori;
- Tratta temi controversi, contestati e polarizzanti su problematiche rilevanti a livello sociopolitico;
- La questione può essere di natura progressista o conservatrice;

¹²⁷ Morhart, F., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F. & Grohmann, B., *Brand Authenticity: An Integrative Framework and Measurement Scale*, *Journal of Consumer Psychology*, vol. 25, n. 2, pp.200-218, (2015)

¹²⁸ Vrendenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., Kamper, J.A., *Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing?* *Journal of Public Policy & Marketing*, vol.38, 444-460, (2020)

- L'azienda contribuisce ad una o più tematiche attraverso la somministrazione di messaggi e *brand practice*.

Il primo elemento, ossia il *purpose*, si manifesta nell'apporto del brand all'interesse e agli obiettivi della società. Di conseguenza, un *brand activism* autentico dovrebbe avere come priorità la generazione di benefici sociali ed ambientali, oltre gli interessi prettamente economici. Il *brand activism*, inoltre, va oltre il mero conseguimento di un impatto sociale, fino al coinvolgimento di problemi sociopolitici discutibili e divisivi. Questi ultimi si caratterizzano per avere valori e interessi in competizione, originano dissidi su dichiarazioni o azioni, sono politicamente sensibili e provocano emozioni forti. Pertanto, il brand potrebbe alienare gruppi di consumatori più di altri¹²⁹. Per quanto concerne invece l'adozione di atteggiamenti progressisti o conservatori su questioni sociopolitiche, il *brand activism* ha la possibilità di affrontare qualsiasi tematica di carattere politica, sebbene la natura di tali posizioni sia molto soggettiva e basata sulle ideologie politiche o religiose. Infine, facendo riferimento all'ultima caratteristica sopra citata, il *brand activism* comporta sia una forte responsabilità immateriale, riguardante la comunicazione di messaggi, sia tangibile, fatta di azioni pratiche per una causa specifica. Esso prevede quindi l'allineamento con le *practice* aziendali che sostengono il *purpose* e i suoi valori.

L'attivismo autentico abbina quindi lo scopo e i valori di un marchio con la messaggistica di marketing attivista e la pratica aziendale. Ognuno di questi quattro fattori (*purpose*, valori, messaggistica e pratica) influenza, determina e influisce sugli altri in un sistema atto a creare autenticità. Allineare la pratica e la divulgazione di messaggi è una condizione doverosa ma non abbastanza sufficiente per l'aumento e la conservazione dell'autenticità del marchio; i brand devono mostrare simmetria e una corrispondenza tra il loro scopo, i valori, il messaggio e la pratica. Quando vi è tale simmetria, aumenta la probabilità che i consumatori percepiscano la posizione maggiormente ragguardevole, attendibile ed affidabile. Nel caso in cui i brand scollegano la loro comunicazione da questi elementi, impegnandosi in determinate cause solamente per un senso di urgenza e per ricevere una reazione dal pubblico, allora si che tale attività può portare al cosiddetto "*woke-washing*".

Vrenderburg et al forniscono una matrice esplicativa del brand activism, la quale permette di identificare differenti tipologie di attivismo, grazie all'incrocio di due variabili, quali: la pratica aziendale prosociale e la messaggistica di marketing attivista¹³⁰.

¹²⁹ Moorman C., *Commentary: Brand Activism in a Political World*, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 39(4) 388-392, (2020)

¹³⁰ Vrenderburg, J., Kapitan, S., Spry, A., Kamper, J.A., *Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing?* Journal of Public Policy & Marketing, vol.38, 444-460, (2020)

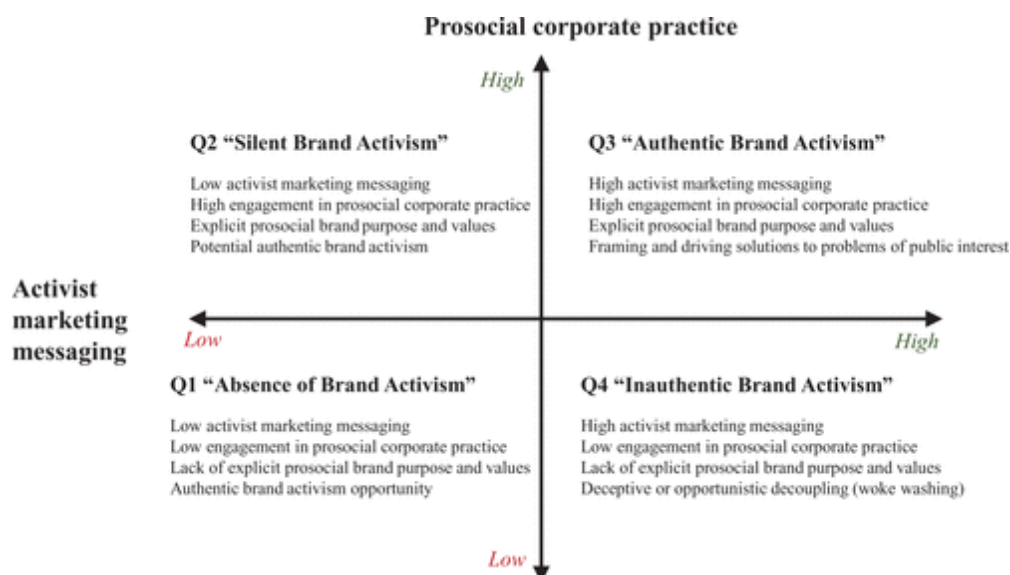


Figura 17. Typology of brand activism. Fonte: Vrendenburg, J. et al, *Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing?* Journal of Public Policy & Marketing

1. Assenza di *brand activism*. I brand che rientrano in questa categoria sono quelli che non hanno ancora adottato pratiche aziendali prosociali nel loro approccio al mercato e che non hanno valori e *purposes* orientati alla responsabilità sociale o che non utilizzano una tipologia di comunicazione orientata all'attivismo. Operano in un contesto di mercato in cui i consumatori non si aspettano di venire coinvolti in pratiche attiviste e in settori in cui tradizionalmente la legittimità dell'azienda non si acquisisce in tal modo. Con l'evolversi del sistema di marketing, questi tipi di industrie potrebbero essere costretti a riconoscere il cambiamento delle norme sociali e le aspettative dei brand che prendono posizione. Man mano che l'attivismo del marchio diventa più atteso e richiesto, i marchi presenti in questo quadrante potrebbero iniziare a cercare modi per adottare lo scopo, i valori, le pratiche e i messaggi di marketing attivista, soprattutto quando si tratta di mercati emergenti che offrono un consistente potenziale di crescita.
2. Attivismo silenzioso del brand. Coloro che rientrano in questo raggruppamento abbracciano le cause sociopolitiche come parte della loro mission e focus strategico. Tuttavia, è più probabile che operino in silenzio dietro le quinte, lavorando su pratiche aziendali prosociali integrate a lungo termine che fanno parte del loro modus operandi e che sono intrinsecamente legate ai loro valori e al loro *purpose*. Tendenzialmente si tratta di quei brand ancora piccoli, con un ridotto potere sul mercato.
3. Brand activism autentico. I brand rientranti in questo quadrante vengono considerati autentici poiché tutte le caratteristiche che lo compongono risultano essere allineati. Un esempio in tal senso è senz'altro il brand di abbigliamento outdoor Patagonia, i cui messaggi e pratiche

guidati dai valori sono sincronizzati con il progresso del cambiamento sociale. Tale forma di attivismo risulta superiore alle altre forme per due motivi principali. In primo luogo, esso implica un allineamento veritiero della comunicazione aziendale orientata allo scopo e al valore, fungendo da catalizzatore per il cambiamento sociale. In secondo luogo, offre migliori risultati in termini di brand equity. Quando l'agire del brand viene percepito autentico e fedele ai suoi valori, tali associazioni positive si associano ad esso come parte della struttura di conoscenza che i consumatori detengono del marchio. Ciò può portare, in un momento successivo, a delle risposte maggiormente favorevoli.

4. **Attivismo di marca non autentico.** In questa categoria sono compresi quei brand che sono coinvolti in pratiche attiviste, comunicando il proprio sostegno e prendendo posizione su cause controverse. Tuttavia, essi mancano di un purpose e di valori espliciti e non esibiscono pratiche aziendali di CSR sostanziali. Per tali motivi, le percezioni dei consumatori potrebbero ricadere su un attivismo falso, non autentico e ingannevole. La poca trasparenza nelle attività e nel comportamento del brand rende particolarmente rischiosa la presenza dei brand in questa categoria. L'attivismo considerato "non autentico" non ha ripercussioni negative solamente in termini di brand equity, attraverso associazioni di marca sfavorevoli e false segnalazioni; è anche immorale in quanto può comportare affermazioni fuorvianti e infondate che generano sfiducia nei consumatori, limitando il potenziale di cambiamento sociale. Un esempio è Pepsi, che nel tentativo di raggiungere un pubblico giovanile nel 2017, si è rivolta alla star dei reality TV e modella Kendall Jenner e alla causa sociopolitica di Black Lives Matter. Pepsi non aveva un brand purpose ben definito, valori o una storia passata di pratiche aziendali correlate a tale movimento. Tale annuncio può essere definito un esempio di "woke-washing": aveva alla base un forte messaggio attivista, un'ampia piattaforma e un pubblico vasto; tuttavia, il brand non disponeva delle giuste pratiche aziendali guidate dai valori per supportare un messaggio così audace.

Numerosi sono gli studi e le ricerche che dimostrano l'essenzialità di un approccio autentico e trasparente delle aziende nel rivolgersi alle nuove generazioni. Tale necessità di autenticità si riduce, molto spesso, ad un bisogno di fiducia. Secondo quanto riportato da Forbes (2020)¹³¹, oltre la metà dei consumatori della Gen Z considera l'affidabilità di un marchio prima di impegnarsi con esso. I brand che sono in grado di dimostrarsi trasparenti in tutti gli aspetti del loro business saranno capaci di mantenere questa promessa di affidabilità agli occhi delle nuove generazioni. Allo stesso modo, il

¹³¹ Forbes, *As Millennials And Gen-Z Become More Brand Conscious, How Will Professional Services Adapt?*, <https://www.forbes.com/>

90% dei millennials afferma che l'autenticità è un fattore decisivo nella scelta di quale marchio supportare. La maggior parte di essi, tuttavia, non esita nell'interrompere i propri rapporti con i brand che non sa trasmettere la propria autenticità.

3.3 Asimmetria nelle risposte alle prese di posizione dei brand

All'inizio del 2017, l'opinione pubblica sul fatto che gli Stati Uniti avessero la responsabilità di accettare i rifugiati era quasi equamente suddivisa: il 47% degli americani era a favore, mentre il 49% era sfavorevole¹³². È stato durante quel periodo e, sullo sfondo della controversia sul divieto di viaggio negli USA e della sospensione del suo programma per i rifugiati, che Starbucks ha annunciato di assumere 10.000 rifugiati in tutto il mondo entro il 2022. A seguito di questo annuncio, le previsioni per le vendite e per il passaparola di Starbucks non risultavano particolarmente ottimiste; tuttavia, l'azienda ha affermato che la sua posizione sulla questione non ha avuto alcun impatto sostanziale sul marchio. Questo è solo uno degli esempi di molti brand, come Patagonia, Target e Nike che hanno recentemente preso una posizione su questioni sociali o politiche divisive. Nel 2016, il Marketing Science Institute, aveva individuato la questione se i marchi debbano prendere tali posizioni come una delle criticità emergenti in un futuro di marketing non troppo lontano, e ha sottolineato che sarebbe stato importante per i manager sapere se schierarsi su temi controversi fosse in grado di aiutare o danneggiare il loro marchio¹³³.

La natura controversa del brand activism lo distingue dalla Responsabilità Sociale d'Impresa o dal marketing correlato alla causa, che in genere riguarda questioni generalmente accettate, non divisive e pro-sociali, come il sostegno all'istruzione o i soccorsi in caso di calamità. Di conseguenza, è difficile che iniziative di CSR o di cause-related marketing possano suscitare risposte negative da parte dei consumatori, a meno che queste non siano percepite come un mero trucco di marketing non sincero. Tuttavia, come dimostrano alcuni casi citati nei capitoli precedenti, prendere posizione su temi controversi può suscitare reazioni sia positive quanto altrettanto negative da parte dei consumatori. Un'ulteriore differenza riguarda il fatto che le campagne di brand activism e di cause-related marketing di solito fanno parte del piano strategico di un'azienda, mentre gli atti di attivismo vengono decisi ad hoc o in maniera accidentale. Nel caso di Starbucks, l'azienda ha deliberatamente deciso di prendere posizione nel dibattito in corso sui rifugiati. Mentre il brand activism sembra comportare maggiore incertezza e rischio rispetto alle campagne di CSR e CRM, i potenziali profitti potrebbero tuttavia essere più elevati.

¹³² Pew Research Center, *In First Month, Views of Trump Are Already Strongly Felt, Deeply Polarized*, <https://www.pewresearch.org/>

¹³³ Marketing Science Institute, *Research Priorities 2016-2018*, <https://www.msi.org/>

Normalmente, le questioni sociopolitiche controverse possono essere interpretate come delle questioni morali caratterizzate dal fatto che la società deve ancora raggiungere il totale consenso. Di conseguenza, la posizione di un brand su una determinata tematica sociale o politica divisiva pone l'enfasi su determinati fondamenti morali delle persone. Ad esempio, un brand che si oppone all'uguaglianza matrimoniale pone probabilmente maggiore attenzione sulla protezione della famiglia, mentre un marchio che supporta l'assunzione dei rifugiati condivide i valori dell'uguaglianza e della tutela dei diritti delle persone. Il brand activism rappresenta un'azione volta ad offrire ai consumatori l'opportunità di valutare il livello di somiglianza del brand con essi stessi, prendendo come riferimento i giudizi morali. Un allineamento dei valori tra brand e pubblico dovrebbe tradursi automaticamente in atteggiamenti più favorevoli nei confronti del marchio, più consistenti intenzioni di acquisto, una maggiore brand equity e un livello più elevato di fedeltà al brand. Tuttavia, come spiegato nello studio condotto da Mukherjee S., Althuisenb N., intitolato "*Brand activism: Does courting controversy help or hurt a brand?*" (2020)¹³⁴, l'effetto della somiglianza del marchio sugli atteggiamenti, le intenzioni e il comportamento dei consumatori è talvolta asimmetrico nel dominio dei giudizi morali. Gli autori sostengono che se i consumatori non fossero in sintonia con la posizione morale assunta dal brand, questo dovrebbe implicare che il consumatore e il brand pongono un'enfasi differente sui suddetti valori, comportando una ridotta similitudine con il brand stesso. Poiché le persone tendono a considerare le proprie convinzioni morali superiori, è improbabile che cambieranno la loro posizione su una determinata questione affinché questa sia allineata a quella di un marchio. Pertanto, il disaccordo tra consumatore e brand, che indica una bassa somiglianza con il marchio, dovrebbe portare a bassi livelli di identificazione tra i due soggetti. Ricerche precedenti hanno dimostrato che livelli più ridotti di identificazione sono, al contempo, associati ad atteggiamenti, intenzioni e comportamenti dei consumatori più bassi. Nell'articolo di ricerca "*Drivers of consumer-brand identification*"¹³⁵ di Stokburger-Sauer N. et al, si assumeva che il disaccordo tra marchio e consumatori in merito ad una specifica tematica sociale o politica divisiva e controversa, avesse delle ripercussioni negative sull'atteggiamento dei consumatori nei confronti del marchio.

Al tempo stesso, quando le persone si rivelano d'accordo con la direzione del brand, questo significherebbe che le basi morali del consumatore e del marchio siano ben allineate, comportando una maggiore somiglianza, una maggiore identità consumatore-brand. Tuttavia, in quest'ultimo caso, non ci si aspetta di ottenere un effetto positivo sulle intenzioni e sul comportamento del pubblico

¹³⁴ Mukherjee S., Althuisenb N., *Brand activism: Does courting controversy help or hurt a brand?*, International Journal of Research in Marketing 37, pp. 772-788, (2020)

¹³⁵ Stokburger-Sauer N., Ratneshwar S., Sankar S., *Drivers of consumer-brand identification*, International Journal of Research in Marketing 29, pp. 406-418, (2012)

poiché la presa di posizione del brand è coerente con le aspettative morali predefinite dei consumatori. In altre parole, i consumatori si aspettano che il marchio si impegni in ciò che essi percepiscono come il comportamento morale “giusto”, cioè i brand hanno quasi l’obbligo morale di aderire alle regole che prescrivono i membri di una società riguardanti le relazioni reciproche. Agire responsabilmente rappresenta un elemento centrale delle proprie consapevolezza e permette di definire la tipologia di persona o di brand che si dovrebbe essere. Di conseguenza, come teorizzato da Mukherjee S et al, ci si aspetta che i consumatori che sono d’accordo con lo stand del brand difficilmente lo premieranno per aver fatto ciò che ritengono essere previsto o come si delinea come un dovuto comportamento morale.

Gli ultimi anni hanno visto l’ascesa di campagne organizzate di mobilitazione dei consumatori, come ad esempio “#GrabYourWallet” negli Stati Uniti, che consisteva nella richiesta di boicottaggio di tutte quelle aziende che erano connesse economicamente con la famiglia Trump e la National Rifle Association. Allo stesso tempo, altre organizzazioni e attivisti avevano duramente colpito, in particolar modo sui social media, le aziende che si opponevano alla stessa famiglia e associazione¹³⁶. Quando un brand affronta proteste, critiche, boicottaggi a causa della sua posizione, il conseguente contraccolpo pubblico non solo rappresenta una minaccia diretta all’immagine e alla reputazione del marchio, ma anche alle basi morali di quella fetta di pubblico che è d’accordo con la stessa posizione. Mentre la semplice esistenza di una controversia implica la presenza di un gruppo opposto (chiamato anche “outgroup”¹³⁷), il contraccolpo pubblico lo rende ancor più saliente. Alcune ricerche, come quella presentata da Henderson-King E. et al (1997)¹³⁸, hanno dimostrato che quando le persone affrontano minacce esterne alla loro identità personale, una linea di difesa comune è quella di impegnarsi in “favoritismi all’esterno del gruppo”. Pertanto, l’accordo consumatore-marchio per quanto concerne la posizione di quest’ultimi, è probabile che motivi i consumatori a prendere la difesa del marchio stesso (definito “in-group”¹³⁹), quando affronta un contraccolpo pubblico. Ciò che ci si aspetta è che quindi le persone ricompensino il brand per avere parlato in difesa dei loro principi e valori morali condivisi.

Accade, però, che i brand sotto pressione siano inclini a ritirare la propria posizione e a presentare delle scuse. Per esempio, Pepsi aveva ritrattato il suo controverso spot pubblicitario con protagonista la modella Kendall Jenner, dopo aver subito forti proteste dal pubblico. Diviene importante

¹³⁶ Npr, #GrabYourWallet's Anti-Trump Boycott Looks To Expand Its Reach, <https://www.npr.org/>

¹³⁷ Mukherjee S., Althuizenb N., *Brand activism: Does courting controversy help or hurt a brand?*, International Journal of Research in Marketing 37, pp. 772-788, (2020)

¹³⁸ Henderson-King E., Henderson-King D., *In-Group Favoritism and Perceived Similarity*, Personality and Social Psychology Bulletin 23, pp. 1013-1021, (1997)

¹³⁹ Mukherjee S., Althuizenb N., *Brand activism: Does courting controversy help or hurt a brand?*, International Journal of Research in Marketing 37, pp. 772-788, (2020)

distinguere, dunque, tra l'in-group e l'out-group per prevedere come i consumatori reagiranno alle ritrattazioni e alle scuse per la loro presa di posizione. Qualora il pubblico non sia d'accordo con lo stand del brand, ciò dovrebbe portare ad una diminuzione della correlazione tra identità del consumatore e identità del marchio ed alla considerazione della marca come parte del cosiddetto "out-group". Quando il brand viene così etichettato, una sua ritrattazione e le sue scuse verranno percepite come poco autentiche e come un tentativo di tornare sui propri passi e allontanare il marchio dai suoi reali valori e principi. Si può quindi ritenere che una ritrattazione per una posizione assunta su una determinata questione sociopolitica in precedenza, difficilmente potrà ridurre l'effetto negativo del disaccordo iniziale tra consumatori e brand. Quando il brand viene, invece, considerato come parte dell'"in-group", ossia nel caso di un accordo tra i consumatori e lo stesso, eventuali ritrattazioni e scuse rischiano di essere percepite come un tradimento dei suoi principi morali. Ci si aspetta di conseguenza che se il marchio fa marcia indietro, i consumatori che sostenevano la sua posizione lo puniranno pesantemente.

Nel 2016, il Pew Research Center ha riferito che il pubblico americano era più polarizzato ideologicamente che in qualsiasi altro momento nei due decenni precedenti¹⁴⁰. Una simile tendenza è stata rilevata anche in altri contesti territoriali. In questo contesto, in cui gruppi opposti hanno opinioni sempre più negative l'uno dell'altro, è essenziale comprendere come tali suddivisioni influenzino i brand che si schierano su temi sociopolitici controversi.

Ciò che emerge dallo studio condotto da Mukherjee S. et al (2020), è che quando il brand prende posizione, offre ai consumatori l'opportunità unica di valutare se i suoi fondamenti morali sono allineati con quelli del brand, valutandone il livello di somiglianza nel dominio dei valori e giudizi morali. Ricerche precedenti riguardanti l'identità consumatore-marchio avevano generalmente sostenuto e dimostrato l'esistenza di una correlazione positiva tra una maggiore somiglianza self-brand e i risultati di marketing delle aziende. Nello studio in esame, invece, si sostiene che l'attivismo di marca produce un effetto estremamente asimmetrico sugli atteggiamenti del pubblico. Un disaccordo del consumatore rispetto alla posizione assunta dal brand comporta una diminuzione delle intenzioni del primo nei confronti del secondo, mentre nel caso di un accordo non si sono manifestati rilevanti comportamenti rispetto al marchio.

Dalla ricerca emerge inoltre che i marchi che prendono posizione su questioni sociopolitiche controverse hanno la possibilità di vedere tale attività come un'opportunità volta al coinvolgimento dei consumatori, dimostrando un allineamento tra i valori reciproci. Tuttavia, il brand activism non è

¹⁴⁰ Pew Research Center, *A Wider Ideological Gap Between More and Less Educated Adults*, <https://www.pewresearch.org/>

privo di rischi. Scegliere il lato “giusto” della medaglia su una determinata problematica polarizzante non comporta spesso alcun vantaggio, mentre se si contro corrente e si compiono degli errori, questo può danneggiare gravemente il brand.

Il brand activism viene spesso considerato come una strategia mainstream in grado di migliorare la reputazione delle aziende. In realtà esso rischia di danneggiare maggiormente i brand rispetto alla sua reale e potenziale capacità di migliorarne la reputazione e l’atteggiamento positivo dei consumatori. Nei prossimi paragrafi l’elaborato si propone di indagare tale effetto polarizzante sulle nuove generazioni, al fine di individuare quale forma di risposta sia più frequente alle prese di posizione dei brand e per verificare se effettivamente tale strategia comporti effetti polarizzanti.

3.4 Reazioni dei Millennials e della Gen Z alle prese di posizione dei marchi: boycotting vs buycotting

In una società interamente giocata all'interno dei mercati, i movimenti dei consumatori emergono per l'estrema rilevanza assunta in qualità di portatori delle istanze critiche nei confronti del sistema capitalistico. Dal momento in cui il consumo ricopre un ruolo centrale e crescente nella società contemporanea, i movimenti dei consumatori si affiancano ai tradizionali movimenti sociali nella sfida al cambiamento e promuovono un'ideologia comune. L'ideologia alla base di tutti i movimenti sociali consiste di tre elementi principali nell'ambito dei quali gli attivisti del movimento rappresentano pubblicamente se stessi, i propri obiettivi e gli avversari che intendono fronteggiare. Lo shopping non rappresenta più, in maniera esclusiva, un momento di edonismo dell'individuo, ma un'occasione per esprimere nuovi valori non-economici, quali l'attenzione per i diritti umani e degli animali, il senso di solidarietà globale o la responsabilità verso l'ambiente, nell'arena del mercato. Il termine che è stato coniato per definire tali comportamenti è "consumo politico"; il fenomeno è così descritto: "l'azione degli individui che portano avanti le proprie scelte tra produttori e prodotti con l'intento di cambiare le pratiche di mercato deprecabili. Le loro scelte si basano su atteggiamenti e valori che tengono in considerazione aspetti di giustizia, correttezza o argomenti non prettamente economici come il benessere personale e familiare e le valutazioni di natura etica o politica circa il consenso accordato (o meno) nei confronti delle pratiche di business o di governo. I consumatori politici sono coloro i quali sono coinvolti in questo genere di situazioni. [...] Le loro scelte d'acquisto riflettono una sensibilità valutare i prodotti materiali radicata in un contesto sociale e normativo piuttosto complesso¹⁴¹. Secondo quanto suggerito da tale definizione, il consumatore politico fa riferimento ad un sistema valoriale differente rispetto a chi acquista prodotti o servizio seguendo il suo istinto consumistico. Il fenomeno del consumo politico viene ulteriormente declinato nelle due varianti fondamentali del *buycotting* (variante positiva) e del *boycotting* (variante negativa).

Sono due, quindi, i principali metodi attraverso i quali i consumatori possono esprimere le loro preoccupazioni ed obblighi per la società attraverso le loro decisioni di consumo: possono decidere di boicottare le aziende che ritengono irresponsabili oppure possono deliberatamente acquistare da quelle il cui agire viene percepito etico e responsabile (*buycott*).

Il neologismo *buycotting* descrive pertanto il lato positivo della medaglia della resistenza collettiva dei consumatori e può assumere forme differenti di espressione. Il comportamento del boicottaggio, al contrario, è stato definito come uno sforzo collettivo di resistenza da parte dei consumatori.

¹⁴¹ Micheletti M., Stolle D., "Mobilizing consumers to take responsibility for global social justice", *ANNALS AAPSS*, Vol.611, 157-175, (2007)

I consumatori si stanno caratterizzando per un maggiore grado di consapevolezza circa l'impatto che il loro comportamento di consumo ha sull'ambiente, sulla società, comportando notevoli implicazioni a lungo termine. Essi si sentono, dunque, quasi in dovere di consumare in modo più consapevole ed etico. L'attivismo dei consumatori ha il potenziale per influenzare le attività aziendali ed indirizzarle verso dei comportamenti maggiormente responsabili. Sebbene entrambe le opzioni, boicottaggio e buycotting, abbiano il medesimo obiettivo di garantire che le aziende agiscano in maniera conforme ai principi delle responsabilità sociale, si presume che siano due meccanismi basati su motivazioni personali differenti.

I boicottaggi rappresentano un'azione sociale in cui gli individui trattengono risorse per punire un'azienda per azioni o politiche percepite come illegittime o socialmente irresponsabili o per influenzare la strategia aziendale¹⁴². Il boicottaggio può essere organizzato, come un movimento sociale, un'azione collettiva atta a produrre cambiamenti sociali, oppure essere eseguito senza alcun coordinamento. Esso rappresenta una delle forme di consumo responsabile più diffuse e di maggior successo, in primis rispetto alla variante positiva del buycotting. La campagna di boicottaggio prevede un'ampia fase di preparazione in cui si rende pubblica l'intenzione di avviare l'iniziativa di protesta, con l'auspicio di giungere a risultati concreti prima di iniziare la fase vera e propria di astensione dai consumi.

Boicottaggi organizzati e buycott sono movimenti sociali che coinvolgono stakeholder secondari che vogliono influenzare il comportamento aziendale nonostante la loro incapacità di partecipare legittimamente al cambiamento organizzativo. Le strategie coercitive, come i boicottaggi, implicano la minaccia di ridurre un beneficio o aumentare i costi per un'azienda¹⁴³ attraverso il rifiuto di fare affare con un'azienda o di investire nei suoi titoli.

Famose sono le campagne condotte nei confronti di Nestlé per lo scandalo del latte in polvere in Africa, di grandi griffe di alta moda per lo sfruttamento del lavoro nei paesi del sud del mondo, così come le campagne *no-logo* contro Nike, McDonald's o Disney che hanno contribuito a costringere le aziende verso una maggiore trasparenza, con la stesura dei bilanci sociali d'impresa.

Ricerche precedenti dimostrano che gli individui sono guidati da meccanismi motivazionali differenti quando scelgono di intraprendere l'una o l'altra azione.

La ricerca di Kozinets e Handelman (1996)¹⁴⁴ sulle motivazioni individuali dei boycotters fornisce un importante contributo, utile a creare una connessione tra comportamenti resistenti individuali e

¹⁴² Gardberg N., Newburry W., *Who Boycotts Whom? Marginalization, Company Knowledge, and Strategic Issues*, Business & Society, (2010)

¹⁴³ Frooman J., Murrell A., *Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants*. Business & Society, (2005)

¹⁴⁴ Kozinets R.V., Handelman J.M., *Ensouling consumption: a netnographic exploration of the meaning of boycotting behavior*, *Advances in Consumer Research*, Vol.25, 475-480, (1998)

collettivi. Gli autori osservano come metodo netnografico come, tra gli individui resistenti, sia maggiore il desiderio di sentirsi parte di un progetto condiviso e ispirato ad un'ideologia comune, piuttosto che il desiderio di esprimere la propria individualità. Il fenomeno preso in causa rappresenta un terreno fertile, in cui gli individui possono ritagliarsi degli spazi di espressione della propria personalità pur mostrando di aderire ad un progetto comune. Gli individui coinvolti nello studio affermano di praticare tali azioni per sentirsi liberi da ogni senso di colpa nei confronti della collettività e dell'ambiente.

I Buycott, una seconda strategia di influenza, sono tentativi organizzati di sostenere il comportamento aziendale acquistando i prodotti delle imprese. La maggior parte dei primi movimenti sociali erano di natura prevalentemente politica, come quelli organizzati a favore dei diritti delle donne e dei diritti civili che si rivolgevano ai governi. La transazione dei movimenti sociali da obiettivi politici a obiettivi aziendali riflette, da un lato, il crescente potere aziendale, mentre dall'altro, le limitate vie per influenzare il comportamento aziendale.

Generalmente i boicottatori sono influenzati dai loro attributi, dall'appartenenza al gruppo, dalle caratteristiche dei boicottaggi. A livello individuale, prestigio personale, status sociale, motivazioni morali, il desiderio di attuare il cambiamento e l'autovalorizzazione, sono tutti fattori che aumentano la partecipazione degli stessi. Al tempo stesso, le dimensioni dei gruppi, gli incentivi percepiti, la pressione sociale e la coerenza tra gli obiettivi personali di boicottaggio migliorano la partecipazione all'interno del gruppo. Come attivisti, essi tendono a prendere sistematicamente di mira le aziende. Tuttavia, l'efficacia di tali proteste rimane ancora poco consistente. Numerose ricerche dimostrano come il boicottaggio non riesca ad avere un impatto decisivo sulla pratica commerciale dell'impresa e molto spesso non riescono a catturare adeguatamente l'attenzione dei leader aziendali. Nel suo studio qualitativo su 90 boicottaggi dei consumatori, Friedman ha rilevato che solamente il 26,7% di essi aveva raggiunto o parzialmente raggiunto i propri obiettivi finali. Nonostante ciò, è possibile riscontrare una buona parte della letteratura accademica su tali tematiche, che hanno rilevato che le minacce di boicottaggio e/o gli annunci hanno ridotto il prezzo delle azioni degli obiettivi a cui tali azioni erano rivolte.

I boicottaggi hanno una lunga ed importante storia di contributo al progressivo cambiamento sociale, oltre che di successo nei loro obiettivi più immediati. Uno dei primi esempi fu il boicottaggio in Inghilterra dello zucchero prodotto dagli schiavi. Nel 1791, dopo che il Parlamento si rifiutò di abolire la schiavitù, furono stampati migliaia di opuscoli per incoraggiare il boicottaggio. Le vendite di zucchero diminuirono di circa un terzo¹⁴⁵. Al contrario, le vendite di zucchero indiano, non

¹⁴⁵ Ethical Consumer, *History of Successful Boycotts*, <https://www.ethicalconsumer.org/>

contaminato dalla schiavitù, aumentarono di dieci volte nel corso dei due anni successivi. Dalla lotta alle violazioni dei diritti umani alla protezione dei diritti degli animali, i boicottaggi esercitano pressioni economiche su alcune delle più grandi aziende affinché cambino le loro pratiche. Hanno visto ripetuti successi e hanno svolto un ruolo importante nel consumo etico sin dal movimento per boicottare i prodotti sudafricani durante l'apartheid negli anni '80.

Nel corso del 2020, Tanishq, un'azienda di gioielli e sussidiaria della Titan Company in India, ha pubblicato un annuncio pubblicitario come parte della sua campagna "Ektavam" (unità) ed è stata colta nel mezzo di una controversia conseguente alla sua pubblicità che mostrava una sposa indù e suoi suoceri musulmani che festeggiavano un baby shower nella tradizione indù. Con l'aumentare della rabbia sui social media, l'azienda si è scusata ed ha ritirato l'annuncio, citando la preoccupazione per la sicurezza dei suoi dipendenti e del personale dei punti vendita. Ma #BoycottTanishq ha fatto tendenza sui social media e le azioni dell'azienda sono scese dal 2,6% alla Borsa di Bombay¹⁴⁶.

Un altro esempio è quello del colosso dell'e-Commerce, Amazon, che si è ritrovato nel mezzo di un enorme crisi per la presunta vendita di pantofole, zerbini e copriwater con le immagini di divinità indù. Un utente indiano di Twitter ha condiviso le immagini dei prodotti, affermando che esse ferivano i sentimenti di molte persone in tutto il subcontinente. Le persone hanno espresso il loro disappunto, esortando il rivenditore online a rimuovere questi prodotti dal suo catalogo, utilizzando l'hashtag #BoycottAmazon.

Alla luce della popolarità dei boicottaggi, può sorprendere come la recente ricerca scientifica sociale abbia riportato solo modeste prove di successo per tali iniziative "anti-aziendali". Ciò che alcuni attivisti percepiscono come un'alternativa promettente al boicottaggio è il suo "rovescio della medaglia", vale a dire gli sforzi definiti "buycott", con i quali i consumatori si impegnano ad acquistare i prodotti e i servizi di aziende selezionate per premiare il loro comportamento. Il termine "buycott" non è affatto nuovo: è stato usato negli anni per spiegare gli sforzi del consumatore nell'investire il proprio denaro a sostegno delle aziende con cui si sentono maggiormente affini, soprattutto con l'obiettivo di una contro-protesta a coloro che invece boicottano gli stessi marchi. Si tratta di un termine correlato al concetto di consumo critico e attivismo dei consumatori, in cui i marketer riconoscono il crescente interesse dei consumatori ad acquistare da aziende che hanno espresso convinzioni e valori coerenti con le proprie. L'obiettivo finale del buycotting è quello di

¹⁴⁶ The Economic Times, *Tata Group's Tanishq pulls ad featuring Hindu-Muslim family after social media criticism*, <https://economictimes.indiatimes.com/>

stimolare “buone vendite” e portare cambiamento sociale. Per alcuni sociologi, il consumismo politico sotto forma di boycott non è dannoso per l’economia perché le persone tendono ad acquistare più prodotti e servizi da marchi che supportano i diritti delle minoranze, la qualità dell’ambiente e mostrano trasparenza nelle loro pratiche di lavoro.

A differenza dei boicottaggi che mirano a punire quei brand che non agiscono in maniera etica o socialmente responsabile, attraverso il boycott i consumatori acquistano intenzionalmente a dimostrazione di un supporto. I consumatori, in particolar modo le nuove generazioni, sono sempre più inclini ad acquistare da aziende che supportano e con cui condividono principi e valori. Secondo la ricerca di Weber Shandwick, “*The Company behind the Brand: In Goodness We Trust*”¹⁴⁷, il 46% dei consumatori globali acquista sempre più da aziende o marchi che li fanno sentire felici e il 30% è sempre più intenzionato a comprare da brand che hanno un social purpose ben definito o che comunque sono impegnati nel dare un contributo positivo al mondo o al mercato in cui operano. In questo contesto Weber Shandwick ha esplorato il mondo dell’attivismo dei consumatori, per indagare i fattori che incidono nel loro processo decisionale. L’autore, in collaborazione con KRC Research, ha condotto un sondaggio online su 2.000 consumatori attivisti negli Stati Uniti e nel Regno Unito per scoprire perché e in che misura boicottano o sostengono prodotti o brand. Gli intervistati, di età superiore ai 18 anni, sono stati sottoposti ad uno screening individuale e ne è risultato che circa il 60% di essi aveva intrapreso una qualche forma di azione attivista, sia positiva che negativa, in risposta ad un avvenimento compiuto da un’azienda o da un marchio. Di quel 60% di consumatori che avevano intrapreso qualche forma di iniziativa:

- Il 34% ha dichiarato di aver parlato ai propri amici, famigliari, colleghi di un’azienda o di un brand;
- Il 17% ha condiviso sui social media post riguardanti aziende/brand;
- Il 7% degli intervistati ha partecipato attivamente all’interno di gruppi Facebook specializzati nelle azioni di un’azienda o di un marchio;
- Il 3% ha partecipato a dimostrazioni o proteste contro o a supporto di un’azienda o di un brand;
- Il 30% ha affermato di aver smesso di comprare i prodotti o servizi di un brand
- Il 16% dei soggetti coinvolti nella ricerca ha dichiarato di aver “saltato” la pubblicità di alcune marche/aziende in televisione; il 16% ha postato contenuti, commenti riguardanti un brand

¹⁴⁷ Shandwick Weber, *The company behind the brand: in Goodness we trust*, (2017)

sui social media; il 16% degli intervistati ha dichiarato di aver firmato una petizione contro le azioni intraprese da un brand/azienda;

- Il 6% dei consumatori ha interrotto la visione di tv shows sponsorizzati da determinate aziende/brand.

Da tali numeri si evince come circa il 90% dei consumatori attivisti coinvolti nella ricerca abbiano partecipato a qualche forma di boicottaggio; mentre il 65% di essi hanno sostenuto brand/aziende attraverso il “buycotting”. Vi è inoltre da aggiungere che l’essere identificati all’interno di una categoria piuttosto che dell’altra non esclude la possibilità che tali consumatori possano compiere azioni contrastanti, ossia sostenere determinate posizioni e di conseguenza supportare determinati brand, ma al tempo stesso cercare di danneggiarne altri con cui vi è un disallineamento dei principi e valori morali. La ricerca ha scoperto, in aggiunta, una tendenza ragguardevole, ossia un aumento notevole degli atti di “buycott”, soprattutto tra le nuove generazioni. Tale evidenza si aggiunge ad un crescente corpo di ricerca che suggerisce quanto i boicottaggi abbiano, nella realtà, dei tassi di successo discutibili, non avendo un impatto visibile sui ricavi delle aziende prese di mira.

Nonostante i boicottatori siano in numero maggiore, dalla ricerca di Shandwick emerge che il gruppo dei “buycotters” potrebbe crescere più rapidamente nei prossimi anni. L’83% dei consumatori attivisti concorda sul fatto che sia, ora più che mai, importante mostrare il proprio sostegno alle aziende acquistando i loro prodotti/servizi. Anche i boicottatori attribuiscono un maggiore peso alle iniziative di buycotting, spostandosi quindi verso iniziative di consumo di supporto. La ricerca mostra che la maggior parte dei buycotters sono giovani, tra i 18 e i 43 anni, ricomprendo quindi le generazioni prese in esame in tale elaborato. Inoltre, è emerso che il buycotting porta ad un numero medio di azioni superiore rispetto al boicottaggio, lasciando intendere che esso avrà dei tassi di crescita più elevati rispetto alle attività anti-brand. Tali dati sono il risultato di una riduzione della fiducia nei confronti della buona riuscita di un boicottaggio; infatti, la buona parte degli intervistati afferma che la diffusione di informazioni su un’azienda che supportano è efficace allo stesso modo di boicottarne una per cattiva condotta. In aggiunta, si è diffusa una cattiva reputazione sulle iniziative anti-brand, con circa il 36% dei consumatori che ritiene che tali attività contribuiscano semplicemente a diffondere false voci, senza incidere sul business del brand se non quello di danneggiare i suoi dipendenti.

Ci sono alcune asimmetrie demografiche degne di nota; infatti, sono emerse differenze statisticamente significative in base al genere, alla coorte generazionale e allo stato parentale e occupazionale. I Buycotters hanno maggiori probabilità rispetto ai boicottatori di essere donne, così come di appartenere alle coorti generazionali dei Millennials e della Gen Z.

Le motivazioni che spingono tali consumatori ad agire in supporto dei brand/aziende meritevoli riguardano la possibilità di migliorarne la relativa reputazione, attirando un'attenzione online positiva, migliorandone le valutazioni e recensioni online ed evitarne o facilitarne la buona uscita dopo uno scandalo pubblico. Influenzare la reputazione sembra essere anche per i boicottatori il principale driver motivazionale delle loro azioni.

Infine, viene dimostrato che gli attivisti, in particolar modo negli Stati Uniti, credono che il CEO debba avere il coraggio di esporsi in prima persona su tematiche rilevanti, in modo tale da guadagnare credibilità e affidabilità. L'attivismo degli amministratori delegati risulta particolarmente importante per le generazioni più giovani, Millennials e Generazione Z, aumentando la probabilità che i consumatori abbiano un'opinione positiva di quelle società i cui CEO assumono pubblicamente posizioni su questioni attuali.

Ciò che viene raccomandato, dunque, sono una serie di strategie che i brand dovrebbero sfruttare al fine di orientare l'attivismo del pubblico di riferimento e la crescita del nuovo movimento buycott, tra cui:

- Considerare in che misura l'attivismo degli acquirenti, sia esso manifestato sotto forma di boicottaggio o di buycotts, modellerà la reputation del brand;
- Cercare di anticipare potenziali boicottaggi pianificando strategicamente le possibili risposte dei consumatori, individuando, ad esempio, dei portavoce di spicco in rappresentanza del brand che siano ben visti dall'opinione pubblica;
- Coltivare i rapporti con la comunità che supporta il brand e offrire a tale pubblico gli strumenti utili alla condivisione delle loro esperienze positive con l'azienda;
- Disporre di una task force che si occupi della gestione e della pianificazione delle potenziali risposte del pubblico;
- Comunicare i propri sforzi di responsabilità sociale attraverso molteplici piattaforme, sia offline che online;
- Effettuare delle attività di listening e monitoring, sia online che offline, sulle opinioni e considerazioni dei clienti prima di agire.

Alla luce di quanto esposto ed indagato fino ad ora emerge una forte tendenza dei Millennials e della Generazione Z a far sentire la propria voce, a rivendicare i propri valori e convinzioni, anche se questo vorrebbe poter dire assumere comportamenti dannosi nei confronti di alcuni brand o, al contrario, supportarli agendo a loro vantaggio. Quando un brand prende posizione su una particolare tematica controversa, l'effetto che questo genera sul pubblico è quello di creare una netta divisione tra coloro che si identificano con la posizione assunta dallo stesso e coloro che invece non la condividono. Ciò che risulta predominante nelle coorti generazionali dei Millennials e della

Generazione Z è una forte propensione all'azione, forse maggiore rispetto a quella delle generazioni più anziane.

Al fine di indagare al meglio l'atteggiamento assunto dalle generazioni in esame rispetto al complesso tema del brand activism, l'elaborato si concentrerà nell'analisi di una delle campagne più famose del Brand Nike, "Just Do It" e l'advertising "Dream Crazy" che sono stata il fulcro di molte critiche da parte del pubblico negli ultimi anni, ma hanno raccolto, al contempo, preziosi sostenitori, aumentando la fan base del brand stesso. L'obiettivo preposto a tale indagine è quello di verificare la sussistenza di un effettivo legame tra brand activism e comportamenti polarizzanti dei consumatori, le motivazioni che possono spingere il pubblico ad assumere l'uno o l'altro atteggiamento di consumismo politico, buycotting e boycotting, e la misura in cui quest'ultimi si manifestano tra Millennials e Generazione Z.

Verrà, in seguito, presentata un'indagine quantitativa condotta su un target di persone appartenenti alle generazioni in esame, al fine di dare risposta, attraverso fonti dirette, alla *research question* alla base di tale tesi.

Capitolo 4. Evidenze empiriche

Dopo aver presentato i temi della CSR, del Brand Activism ed aver indagato sulle percezioni che i Millennials e la Generazione Z hanno riguardo alle prese di posizione del brand, tale elaborato intende approfondire tali tematiche e rispondere alla *Research question* alla base dello stesso. Attraverso una approfondita e dettagliata analisi di quanto accaduto al colosso Nike con la sua campagna “*Just Do It*” e l’ad “*Dream Crazy*” si intende indagare sulle reazioni che il pubblico ha avuto quando il brand ha dichiarato pubblicamente su un tema polarizzante e divisivo. L’obiettivo è quello di verificare se esiste una correlazione tra la presa di posizione dei brand e il verificarsi di atteggiamenti polarizzanti dei consumatori e la consistenza di ciascun atto di consumismo politico dei consumatori, ovvero il boicottaggio e il *boycotting*. Infine, verrà presentata una survey svolta su 90 consumatori, appartenenti alle coorti generazionali dei Millennials e della Generazione Z, attraverso la quale si intende verificare, con dati primari, l’importanza che il brand activism ha per i giovani e quali sono le principali tematiche a cui essi sono più attenti.

4.1 Analisi del brand Nike

Il brand Nike non è estraneo al ruolo di brand attivo su tematiche sociopolitiche rilevanti, essendo stato di fatto il primo a proporre un atleta sieropositivo nel bel mezzo della crisi dell’AIDS, il primo marchio ad avere come volto di una sua campagna un atleta amputato ed il primo a presentare un atleta LGBTQ. La sua campagna. “*Let Me Play*”, andata in onda originariamente nel 1995, presenta bambini di diversa provenienza che parlano di come lo sport influenzi positivamente sulla loro salute, sul loro livello di felicità e sulle loro abitudini sociali. Tale *ad* ha suscitato non pochi dibattiti sul Titolo IX, una legge federale sui diritti civili che vieta la discriminazione basata sul genere nei programmi educativi. Nike, in aggiunta, sostiene e promuove da lungo tempo gli atleti di origine afroamericana e ha condotto campagne “*Equality*” nel corso del 2016 e del 2017 per celebrare il *Black History Month*, istituito per promuovere l’uguaglianza nell’atletica leggera e nella società nel suo complesso. Il brand di abbigliamento sportivo ha affrontato il sentimento antimusulmano negli Stati Uniti con la sua campagna “*What Will The Say About You?*”, in cui venivano mostrate donne musulmane impegnate nell’atletica leggera indossare *hijab*, mentre altre guardavano con disgusto e disprezzo. Un punto a favore di Nike è, senza dubbio, il suo rispetto e la sua fedeltà nei confronti dei suoi testimonial, anche nel bel mezzo delle loro personali controversie. Ad esempio, ha sostenuto il giocatore di basket Kobe Bryant durante il suo processo di stupro, del golfista Tiger Woods dopo le sue infedeltà coniugali e della tennista Maria Sharapova dopo aver fallito un test antidoping.

Per la stesura del seguente elaborato si prenderanno d'esempio la campagna "*Just Do It*" e il suo celebre spot "*Dream Crazy*", con protagonista il giocatore di football americano Colin Kaepernick.

4.1.1 La campagna "*Just Do It*" & Advertisement "*Dream Crazy*"

Il simbolo maggiormente distintivo di Nike è senza dubbio uno dei suoi *pay-off* più rappresentativi: "*Just Do It*". Nel 1987, il dirigente pubblicitario Dan Wieden ha ideato concetti pubblicitari innovativi per il brand, il cui risultato fu uno slogan pubblicitario che divenne negli anni uno dei richiami all'azione più stimolanti al mondo. L'originale campagna "*Just Do It*" era stata progettata attorno all'ideale di celebrare la gioia di partecipare allo sport e al fitness quando si è in forma. Non era polarizzante, controversa, bensì inclusiva, unificante e celebrativa nei modi, come affermò il CMO di Nike. L'idea originaria di commemorare la gioia in tutte le tipologie di attività sportive e di fitness poteva essere interpretata in maniera empatica per tutti, da atleti professionisti a dilettanti del fitness, giovani e meno giovani, senza distinzioni di genere, di etnia. Nessuno era stato escluso¹⁴⁸. Trentatré anni dopo, "*Just Do It*" permane uno degli slogan più riconoscibili e amati in tutto il globo. Gli analisti del settore hanno sottolineato che tale slogan risuona con tutti, da chi non ha mai praticato sport a chi è, invece, un giocatore olimpico. Esso si concretizza in un appello universale al bisogno dell'uomo di muoversi: "*Nike esorta tutti noi che non esistono scuse; non la paura, non la sfortuna, non la superstizione, non l'avversario, non l'arbitro, non il tempo o qualsiasi altra interferenza può sconfiggere la rabbia e l'euforia di muoversi*"¹⁴⁹.

Da una prospettiva numerica, nel 2018 le campagne pubblicitarie "*Just Do It*" hanno aiutato Nike ad incrementare le sue entrate annuali fino ad arrivare complessivamente a 36 miliardi di dollari, con un aumento del 6% rispetto all'anno precedente e un utile netto del 5%. I Paesi, al di fuori degli Stati Uniti, hanno rappresentato il 58% del fatturato della società e il 100% della sua crescita in quell'anno¹⁵⁰. In aggiunta, la campagna ha consentito al brand di stabilire una connessione fortissima con il pubblico, permettendo all'azienda di vendere all'incirca 25 paia di scarpe da ginnastica al secondo. Nike ha evidenziato la sua capacità di conservare e perfezionare l'apparenza del marchio come driver di successo per una reputazione positiva.

All'inizio del 2018, nel bel mezzo del movimento sociale *#MeToo*, volto a dare voce alle donne vittime di abusi e di molestie sessuali, Nike è stata scossa dalle accuse nei suoi confronti per discriminazione di genere, coinvolgendo più di dieci dirigenti senior incriminati di comportamenti

¹⁴⁸ Branding Strategy Insider, *Analyzing Nikes's Controversial Just Do It Campaign*, <https://www.brandingstrategyinsider.com/>

¹⁴⁹ Medium, *Nike and the Arrogance of Moral Certainty*, <https://medium.com/>

¹⁵⁰ Nike, *2018 Annual Report*, <https://investors.nike.com/>

inappropriati sul posto di lavoro, i quali sono stati successivamente costretti ad abbandonare l'azienda.

A partire dagli anni '80, il brand è stato spesso vittima di boicottaggi dei consumatori, che protestavano contro le pratiche di lavoro nelle sue fabbriche, caratterizzate da condizioni disagianti, finendo per attribuire all'azienda l'etichetta di "sfruttatrice di manodopera". Nel corso degli anni, per riparare a tali scandali a livello reputazionale, l'azienda ha sviluppato molteplici strategie di riposizionamento valoriale, e le campagne "*Just Do It*" ne hanno rappresentato il principale fattore di trasformazione.

Dal punto di vista dei consumatori, nel Nord America, le vendite erano diminuite e così anche i guadagni, nel 2018, perdendo quindi punti rispetto ai competitors. Il settore delle calzature e dell'abbigliamento sportivo erano caratterizzati da un'intensa concorrenza e Adidas, in particolar modo, corteggiava aggressivamente i consumatori nel territorio statunitense.

Adidas aveva raggiunto, inoltre, una crescita molto importante, arrivando a raddoppiare la sua quota di mercato tra il 2016 e il 2017, togliendo terreno al principale rivale Nike¹⁵¹. Per la prima volta in un decennio, nel 2016, Nike, leader di mercato con una quota che si aggirava intorno al 35% aveva perso il titolo di scarpa più venduta in America a favore di Adidas Superstar¹⁵².

Dopo il tweet di Kaepernick, i brand New Balance, Under Armour, Puma, Adidas e Reebok hanno tutti registrato lievi aumenti nella considerazione di acquisto tra gli acquirenti che non si rivelano più interessati ad acquistare Nike¹⁵³. Tuttavia, dopo il primo trimestre del 2018, Nike ha visto una crescita dei propri ricavi globali, stimolati da un aumento del budget destinato alle attività di marketing.

Nel settembre dello stesso anno, un post su Instagram ha presentato al mondo il nuovo spot Nike. L'autore dello stesso era il volto centrale della nuova campagna, ovvero l'ex quarterback della National Football League, Colin Kaepernick. Accompagnato da un drammatico primo piano dell'atleta, il post recitava: "*Believe in something. Even if it means sacrificing everything. #JustDoIt*"¹⁵⁴. In pochi secondi, gli oltre due milioni di follower di Kaepernick sono stati i primi ad essere esposti alla nuova campagna, nata con l'intento di celebrare l'anniversario dell'originale campagna del brand dopo trent'anni dalla sua nascita. Il post è divenuto in breve tempo virale sui social media, ricevendo più di un milione di risposte online; dopo nemmeno 24 ore, quasi tre milioni di post sui social media parlavano di Nike¹⁵⁵.

¹⁵¹ FN, *Adidas Is Still Taking Market Share From Nike and Under Armour*, <https://footwearnews.com/>

¹⁵² Quartz, *Nike is still the king of the sneaker industry, but even great empires can fall*, <https://qz.com/>

¹⁵³ YouGov, *All eyes on Nike and Kaepernick*, <https://today.yougov.com/>

¹⁵⁴ Twitter posted to @Kaepernick7

¹⁵⁵ The Washington Post, *Nike Knows the Future Looks Something Like Colin Kaepernick*, <https://www.washingtonpost.com/>



Figura 18. Colin Kaepernick Tweet. Fonte: Twitter

Scegliere come volto e come portavoce della propria campagna Kaepernick, ha portato Nike sotto i riflettori dei media, rendendo il brand un punto di riferimento per un'ampia porzione di pubblico. Nelle settimane successive all'uscita dell'advertisement "*Dream Crazy*", il management team di Nike ha studiato attentamente le azioni intraprese sia dai sostenitori che quelli degli anti-Kaepernick sui social media in segno del loro sostegno o boicottaggio del marchio. Molti si chiesero se la scelta dell'atleta avrebbe influenzato positivamente o negativamente il business dell'azienda o generato solamente "*buzz*" sui social media. Alcuni ritenevano che Nike avrebbe messo a rischio il suo marchio dal valore di circa 30 miliardi di dollari¹⁵⁶, mentre altri esperti del settore pensavano che tale fatto ne avrebbe accresciuto la *brand equity*. Il principale punto interrogativo riguardava, in particolar modo, l'inserimento del marchio nel mezzo di un acceso dibattito politico.

Il ruolo politico di Nike, in questo spot, si concretizzava nella scelta di un *brand Ambassador*, per il quale è necessario un approfondimento.

Colin Kaepernick è stato scelto dai San Francisco 49ers durante il secondo turno del draft NFL nel 2011 dopo essere diventato il primo giocatore nella storia della NCAA Divisione 1 a generare 10.000 yard di passaggio e 4.000 yard di corsa. Lo stesso anno, Nike lo scelse per un accordo di *endorsement*. Dopo che l'allora quarterback titolare dei 49ers subì un infortunio a metà della stagione 2012, Kaepernick subentrò al suo posto, portando la squadra al Super Bowl, dove però perse. L'anno successivo, ha guidato la squadra alla NFC Championship Game e successivamente firmò l'estensione del contratto per la durata di altri sei anni, al valore di 126 milioni di dollari.

Prima dell'inizio di una partita nel 2016, l'atleta diede via alla sua protesta non alzandosi in piedi, bensì inginocchiandosi durante l'inno nazionale, come forma di protesta contro la brutalità della polizia, il razzismo e l'ingiustizia sociale. La protesta di Kaepernick era parte di un movimento molto più vasto che aveva già invaso le strade di tutto il Paese. Egli spiegò che "*non avrebbe mostrato*

¹⁵⁶ Interbrand, *Best Global Brands 2018*, <http://interbrand.com/>

orgoglio per una bandiera di un Paese che opprime le persone di colore”¹⁵⁷. Il movimento collegato è quello del *Black Lives Matter*, creato nel 2013 in risposta all’assoluzione di George Zimmerman, un uomo bianco accusato dell’omicidio di un adolescente nero, Trayvon Martin, e ha acquisito slancio dopo che un agente di polizia a Ferguson, nel Missouri, ha sparato ed ucciso un adolescente nero disarmato, Mike Brown, nel 2014. Oggi ha conquistato ancor più clamore a livello mondiale in seguito all’omicidio di Breonna Taylor da parte di tre agenti della polizia americana, durante una persecuzione a casa sua nel 2020 e di George Floyd per mano di un poliziotto americano a Minneapolis nel maggio 2020¹⁵⁸.

Stando al sito web del movimento Black Lives Matter, la loro mission è quella di “*Combattere e contrastare gli atti di violenza, creando spazio per l’immaginazione e l’innovazione delle persone di colore e concentrando la loro gioia, al fine di ottenere miglioramenti immediati nelle loro vite...*” “*Lavoriamo per un mondo in cui la vita dei neri non è più sistematicamente mirata alla morte... Affermiamo la nostra umanità, il nostro contributo a questa società, e la nostra resistenza di fronte all’oppressione mortale. La richiesta che le vite dei Neri siano importanti e un grido d’allarme per TUTTE le vite dei Neri che lottano per la liberazione*”¹⁵⁹.

La conseguenza tempestiva della protesta intrapresa da Kaepernick fu che la sua figura si rivelò molto polarizzante sia sul piano razziale, sia su quello generazionale e politico. Un sondaggio riportato da YouGov indicava che circa il 35% degli americani aveva un’opinione positiva sul giocatore, mentre il 30% non lo valutava positivamente¹⁶⁰. Kaepernick rappresentava, per una fetta del pubblico, un faro di speranza, un simbolo di libertà e un attivista dei diritti civili; allo stesso tempo, per coloro che non comprendevano il suo gesto di inginocchiarsi durante l’inno nazionale, egli rappresentava un traditore della nazione. Lo stare in piedi durante il canto dell’inno nazionale è da sempre considerato un segno di rispetto e molti americani hanno interpretato il suo movimento di protesta *#TakeaKnee*¹⁶¹ come irrispettoso nei confronti della bandiera, dell’intera nazione, dei militari che hanno combattuto e continuano a combattere per difendere la sua libertà. Un sondaggio condotto durante la stagione 2016 della NFL lo ha identificato come il giocatore più antipatico del campionato, con il 32% dei caucasici che dichiarava di non gradire la sua persona e il 42% degli afroamericani che lo sostenevano¹⁶².

¹⁵⁷ The Cut, *What Nike's Just Do It Ad Means With Colin Kaepernick behind it*, <https://www.thecut.com/>

¹⁵⁸ Black Lives Matter, <https://blacklivesmatter.com/>

¹⁵⁹ Black Lives Matter, <https://blacklivesmatter.com/>

¹⁶⁰ YouGov, *All eyes on Nike and Kaepernick*, <https://today.yougov.com/>

¹⁶¹ Moveme, *#TakeaKnee*, <https://moveme.berkeley.edu/>

¹⁶² ABC News, *Poll: 49ers QB Colin Kaepernick most disliked player in league*, <https://abcnews.go.com/>

La CNN ha riferito, in aggiunta, che il 60% dei bianchi americani si sono schierati e hanno preso parte a qualche forma di protesta, mentre più dell'80% degli americani di colore, in maggioranza di età inferiore ai 45 anni, lo ha fortemente sostenuto¹⁶³.

Le proteste dell'atleta hanno guadagnato in pochissimo tempo molta attenzione e clamore, tanto da incrementare il numero delle adesioni dei giocatori alla NFL.

Kaepernick ha attirato anche l'attenzione dell'allora presidente repubblicano Donald Trump che ha twittato: *“Se un giocatore vuole il privilegio di guadagnare milioni di dollari nella NFL, o in altri campionati, non dovrebbe essergli permesso di mancare di rispetto alla nostra Grande Bandiera Americana e dovrebbe alzarsi durante l'inno nazionale”*¹⁶⁴.

Kaepernick ha reagito alle critiche dichiarando: *“Non ho intenzione di alzarmi in piedi per mostrare orgoglio per una bandiera e per una nazione che opprime le persone di colore. Non cerco approvazione, ma devo difendere le persone che sono oppresse”*¹⁶⁵. Alla fine della stagione 2016, l'atleta esercitò l'opzione di recedere il suo contratto con la squadra 49ers con l'obiettivo di divenire un *free agent*, rendendolo libero di giocare per qualsiasi squadra. Inaspettatamente, nessuna delle 32 squadre della lega lo ha selezionato e sottoposto ad un contratto per la stagione successiva; Kaepernick decise, allora, di avviare un'azione legale accusando i proprietari della NFL e la lega di aver cospirato affinché egli non venisse ingaggiato. Nel corso della stagione del 2017, Nike aveva espresso pubblicamente il proprio sostegno a tale protesta, dichiarando di sostenere apertamente tutti gli atleti e i loro diritti di libertà di espressione su tematiche estremamente importanti per la società¹⁶⁶. Nel frattempo, Nike esprimeva la propria agitazione per l'atleta privo di una squadra e discuteva sull'opzione di annullare il suo contratto di *endorsement*. Nell'aprile del 2018, Adidas espresse il proprio interesse nel firmare un accordo di sponsorizzazione con lo stesso Colin Kaepernick, esercitando in questo modo una forte pressione sul suo rivale Nike¹⁶⁷. Nello stesso anno, la Corte di Giustizia rigettò la richiesta della NFL di respingere il caso per mancanza di prove sufficienti e il processo venne sostenuto. Si trattava di un successo legale, al seguito del quale, al fine di riconoscere la resilienza e la credibilità dell'atleta, la rivista GQ gli ha conferito l'onorificenza di Cittadino dell'anno¹⁶⁸ e *Amnesty International* gli ha conferito il premio di Ambasciatore di Coscienza¹⁶⁹. Tutte

¹⁶³ New York, *Nike Debuts Colin Kaepernick Ad, Conservatives Protest by Burning Their Own Gear*, <https://nymag.com/>

¹⁶⁴ Tweet posted to @RealDonaldTrump

¹⁶⁵ The New York Times, *Why Colin Kaepernick Didn't Stand for the National Anthem*, <https://www.nytimes.com/>

¹⁶⁶ New York, *Nike Debuts Colin Kaepernick Ad, Conservatives Protest by Burning Their Own Gear*, <https://nymag.com/>

¹⁶⁷ The New York Times, *Nike Nearly Dropped Colin Kaepernick Before Embracing Him*, <https://www.nytimes.com/>

¹⁶⁸ GQ, *Colin Kaepernick Is GQ's 2017 Citizen of the Year*, <https://www.gq.com/>

¹⁶⁹ Amnesty International, *Athlete and activist Colin Kaepernick receives Amnesty International's ambassador of Conscience Award*, <https://www.amnesty.org/>

queste onorificenze hanno accelerato la decisione di Nike di sceglierlo come testimonial della sua successiva campagna.

L'annuncio postato da Kaepernick sui social media è stato pubblicato anche sui cartelloni pubblicitari di New York e San Francisco ed è stato seguito da uno spot video di due minuti intitolato “*Dream Crazy*”. Lo spot, narrato dall'atleta, ha visto la partecipazione di altri sportivi molto noti sponsorizzati da Nike, tra cui la campionessa di tennis professionista Serena Williams ed altri, tutti impegnati nel superare le proprie sfide personali. Il comunicato stampa di Nike che accompagnava la pubblicazione del video pubblicitario citava:

“Per oltre 30 anni, il mantra Just Do It è stato un invito motivazionale per tutti gli atleti a livello nazionale, in tutti gli sport e categorie. Al fine di celebrare questa ricca diversità, il secondo film della serie Just Do It, intitolato “Dream Crazy”, si concentra su una raccolta di storie che rappresentano atleti famosi ed altri che dovrebbero esserlo. Il denominatore comune è: tutti sfruttano il potere dello sport per far avanzare il mondo. Insieme a professionisti ispiratori - LeBron James, Serena Williams, Odell Beckham Jr., Eliud Kipchoge - in questo film incontrerai atleti incredibili: il fenomeno del basket di 29 anni e atleta su sedia a rotelle Megan Blunk, che ha vinto l'oro a Rio nel 2016 ; Isaiah Bird, nato senza gambe, a 10 anni è diventato quello da battere nella sua squadra di wrestling; Charlie Jabaley - un Ironman che ha cambiato la sua vita perdendo 120 libbre, diventando vegano e, nel processo, ha invertito la crescita di un tumore al cervello per tutta la vita; e la Michigander Alicia Woolcott, che ha giocato contemporaneamente come linebacker ed è stata nominata regina del ritorno a casa durante la sua stagione dell'ultimo anno del liceo. Narrato da Colin Kaepernick, “Dream Crazy” fornisce incoraggiamento a tutti coloro che hanno sogni folli e obiettivi che possono sembrare insormontabili”¹⁷⁰.

4.1.2 Risposta critica, boycotts & backlash

La risposta alla campagna “*Dream Crazy*” si è rivelata subito molto critica e polarizzante. Quando un consumatore interiorizza un brand come parte di ciò che è, il consumatore diviene un sostenitore proattivo per conto del marchio, disposto a difenderlo quando quest'ultimo subisce attacchi. Questo perché Nike fa parte dell'identità delle persone, e un attacco al marchio diviene automaticamente un attacco alla propria persona. Si tratta di una strategia ben nota a Nike, che fa leva sull'identità: anche se il brand compie un passo falso, coloro che si identificano in esso, tenderanno a rimanere fedeli. Si tratta di un'idea molto potente che è stata articolata per la prima volta durante il terzo Ted Talk più

¹⁷⁰ Nike News, *Nike's New Just Do It Campaign*, <https://news.nike.com/>

visto di tutti i tempi di Simon Sinek, nel quale egli ha detto: *“Le persone non comprano quello che fai, comprano perché lo fai”*. E Nike questo lo ha capito. Per Tim Crow, ex amministratore delegato della società di marketing sportivo Synergy, è un segno che Nike sia a proprio agio e fiduciosa nel proprio pubblico di destinazione. Egli affermò:

*“Il marchio con cui Nike è in competizione in questa campagna non è Adidas o Under Armour, è Donald Trump. Ecco con chi sta gareggiando. Come tutte le aziende intelligenti, Nike si è resa conto che ciò che produce non è ciò di cui si occupa. Deve rappresentare qualcosa all’interno della cultura. In questo caso è della parte degli atleti, giovani ragazzi neri, sostenitori dei diritti civili e persone contrarie a Donald Trump”*¹⁷¹.

Altri esperti hanno sottolineato il ruolo del pubblico al quale Nike si rivolge e i suoi interessi commerciali; il brand, infatti, attraverso questa campagna pubblicitaria si rivolge ad un pubblico ben preciso, che crede in valori ed ideali ben specifici e chi non si identifica in quest’ultimi non rappresenta il suo target di destinazione.

Ma anche le reazioni negative hanno preso ben presto piede, con alcuni esperti che hanno accusato la campagna di essere alienante ed arrogante. La maggior parte dei marchi tende disperatamente a stare fuori da questioni politiche altamente controverse, ma Nike, in questo caso, le stava invitando. Alcuni esperti ritenevano che, nonostante Nike avesse preventivato i rischi a cui avrebbe potuto incorrere e la nobiltà nel prendere posizione su tematiche così importanti a livello sociale, risultava molto imprudente precipitarsi a capofitto in una questione molto delicata che polarizzava l’opinione pubblica¹⁷².

Il CEO dell’American Marketing Association scrisse:

*“Dichiarare “sei con me o contro di me” su una tematica per la quale ci sono prospettive legittime e differenti è sia ignorante che al tempo stesso arrogante. Just Do It rappresentava, un tempo, un appello universale al bisogno primordiale di muoversi. Era stata fino a questo momento una grande idea, semplice, ma al tempo stesso inclusiva; una dichiarazione che sottolinea l’unicità di ciascuna persona. La mossa di Kaepernick è molto provocatoria. Quello che Nike ha fatto è stato dividere il fascino quasi universale del marchio in qualcosa di più piccolo. Questa mossa ho tolto una connessione che milioni di persone vogliono creare con un brand che una volta li faceva sentire compresi; si scopre che Nike non cerca più di capire, pensa di sapere meglio”*¹⁷³.

¹⁷¹ Sportspromedia, *Just do it, Kaepernick and the NFL: Why Nike doesn’t care about burning trainers*, <https://www.sportspromedia.com/>

¹⁷² AdAge, *Assesing the fallout – Good and Bad – From Nike’s Kaepernick Ad*, <https://adage.com/>

¹⁷³ Medium, *Nike and the Arrogance of Moral Certainty*, <https://medium.com/>

Nel lanciare questa campagna, Nike ha rischiato di alienare un enorme segmento della sua base di consumatori americani, come persone che hanno servito o servono nelle forze armate, nel governo o nelle istituzioni che dipendono da un governo e da un'immagine nazionale. Tali persone percepiscono il gesto di non alzarsi durante l'inno nazionale in un evento sportivo come una mancanza di rispetto per l'idea dell'America e per tutti i sacrifici compiuti in nome della nazione.

Molti sostenevano che se da un lato l'amplificazione da parte di Nike degli ideali di Kaepernick, quali la giustizia e la libertà, fosse evidente, al tempo stesso era necessario comprendere che garantire all'atleta una così ampia visibilità coincidesse con gli interessi economici di Nike. Il sostentamento economico di Nike è mantenuto, in parte, anche dal suo continuo impegno a fare appello alla sua base di clienti diversificativi; ad oggi, quasi il 50% della fascia demografica dei consumatori di Nike è composta da minoranza etniche. Molti ipotizzavano che la scelta di Kaepernick per lo spot *Dream Crazy* fosse semplicemente l'incarnazione tattica dei loro principi di marketing, ossia l'impegno verso la cultura popolare nera per vendere abbigliamento sportivo, piuttosto che essere un gesto autentico a sostegno delle libertà civili delle persone di colore. L'opinione pubblica si chiedeva se la reputazione socialmente progressista di Nike non fosse altro che una facciata.

Subito dopo l'inizio della campagna, gli hashtag *#JustDoIt* e *#Nike* sono saliti in tendenza sui social media, ma anche *#BoycottNike* e *#NikeBoycott* hanno ottenuto rispettivamente 710 milioni e 462 milioni di *impressions*. Le persone pubblicavano foto e video sui social networks in segno di protesta contro Nike.



Figura 19. Esempi delle proteste dei consumatori condivise via social. Fonte: Twitter

L'ex Presidente Donald Trump ha twittato con rabbia: *“Nike sta per essere danneggiata dalla rabbia e dai boicottaggi. Chissà se il brand aveva idea che sarebbe andata così”*. Il boicottaggio della Nike ha ricevuto un forte impulso anche dai sostenitori di Trump, con il 66% degli hashtag *#NikeBoycott* utilizzati da persone che erano a favore della politica dell'ex Presidente. Questo è una dimostrazione di come i brand rischiano, oggi più che mai, di essere trascinati all'interno della mischia politica, dove gli account sui social media amplificano la controversia.

Altre voci critiche si sono aggiunte al *Blacklash*. Alcuni si sono limitati a deridere la campagna, mentre altri hanno paragonato negativamente i sacrifici di Kaepernick a quelli reali delle donne e dei militari statunitensi. Nike è stata oggetto per diversi decenni di proteste da parte di attivisti a causa delle sue pratiche di lavoro notoriamente scadenti. Nel 2019, l'azienda è stata sottoposta a numerose accuse per aver promosso un ambiente di lavoro sessista, caratterizzato da molestie reiterate.

Nell'accostare il marchio a Colin Kaepernick, Nike aveva certamente preso posizione, proprio come il suo portavoce. Mentre l'azienda è rimasta piuttosto silenziosa sull'argomento, molti sono stati gli analisti di marketing che hanno espresso le opinioni in merito.

*“Nike ha capito che il loro pubblico di destinazione è dalla parte di Kaepernick. Il fatto che gli adulti, le persone caucasiche stiano bruciando le scarpe Nike, al brand non importa. Hanno preso la decisione che se quelle persone vogliono acquistare il loro marchio, allora va bene. Il loro target è costituito da un pubblico più giovane, più influente, sono i ragazzi che Nike vuole attirare”*¹⁷⁴.

*“Questa campagna è rischiosa perché è molto più grande di Nike, più grande dello sport. Il brand si sta impegnando in un tema estremamente complesso, che tocca la storia e i valori americani. Non si tratta di razzismo istituzionale, di libertà di espressione, di libertà civili. Si tratta di tutto questo e di più. Si tratta di un territorio pericoloso, ma importante. La campagna ha polarizzato i consumatori perché la questione ha polarizzato il pubblico”*¹⁷⁵.

*“La CSR funziona solo se si è responsabili in primis dal punto di vista commerciale. Nessun brand potrebbe spingersi così lontano, come afferma Kaepernick, e rinunciare, sacrificare tutto. La campagna di Nike deve essere valutata per quello che realmente è: una strategia di business, in cui il purpose rappresenta il mezzo per raggiungere un fine prettamente economico”*¹⁷⁶.

¹⁷⁴ Sportspromedia, *Just do it, Kaepernick and the NFL: Why Nike doesn't care about burning trainers*, <https://www.sportspromedia.com/>

¹⁷⁵ Reuters Events, *Why Nike was right to feature Colin Kaepernick in its controversial new ad*, <https://www.reutersevents.com/>

¹⁷⁶ AdAge, *Assesing the f AdAge, Assesing the fallout – Good and Bad – From Nike's Kaepernick Ad*, <https://adage.com/>

4.1.3 Come reagisce il mercato: Millennials & Generazione Z

La campagna *Dream Crazy* ha avuto, in termini di *Earned media*, degli effetti notevoli, incrementando il volume mediatico guadagnato da Nike. Nel giro di poco più di un'ora, lo spot ha avuto più di cinque milioni di visualizzazioni su YouTube. Dopo un mese, ha raggiunto 80 milioni di visualizzazioni su Twitter, Instagram e YouTube. Apex Marketing, che si occupa dell'analisi dell'impatto dei social media sui brand, ha riportato che nei primi tre giorni Nike ha raccolto un buzz (menzioni) del valore di 163,5 milioni di dollari¹⁷⁷. Nike ha guadagnato circa 170.000 followers solo su Instagram durante e dopo la campagna.

La campagna ha avuto un sentiment estremamente polarizzante tra i consumatori e i commentari. Un sondaggio su Twitter di oltre 35.000 utenti ha suggerito che solo una persona su cinque ha avuto una reazione negativa alla campagna. Tra queste persone intervistate, il 29% ha dichiarato di avere essere maggiormente propense ad acquistare prodotti Nike, mentre il 21% ha espresso una minore probabilità di acquistare prodotti del brand in esame. il 50% ha dichiarato che la campagna non avrebbe influenzato in alcun modo le loro decisioni di acquisto¹⁷⁸.

La decisione di Nike di fare dell'ex quarterback dei San Francisco 49ers il fulcro della sua campagna è stato un investimento rivolto principalmente al suo target principale: i giovani americani. Secondo un'indagine della CNN, tra le persone di età compresa tra i 18 e i 34 anni, appartenenti alle coorti generazionali dei Millennials e della Generazione Z, il 44% ha sostenuto la decisione di Nike nella scelta del suo portavoce, mentre il 32% si è opposto. Nella fascia di età tra i 35 e i 44, la scelta del brand ha ottenuto il sostegno della maggioranza. Le persone più anziane sono state meno favorevoli alla mossa, con solo il 26% degli over 65 che hanno sostenuto la decisione¹⁷⁹.

Il sentiment delle conversazioni sui social riguardanti Nike è stato piuttosto negativo nei primi giorni dopo il lancio dello spot *Dream Crazy*, a differenza dei giorni precedenti in cui il brand godeva di menzioni molto positive.

¹⁷⁷ Fortune, *The Colin Kaepernick Campaign Created \$43 Million in Buzz for Nike in Less Than 24 Hours*, <https://fortune.com/>

¹⁷⁸ Fortune, *The Colin Kaepernick Campaign Created \$43 Million in Buzz for Nike in Less Than 24 Hours*, <https://fortune.com/>

¹⁷⁹ CNN, *Young people support Nike's bet on Kaepernick, poll shows*, <https://money.cnn.com/>

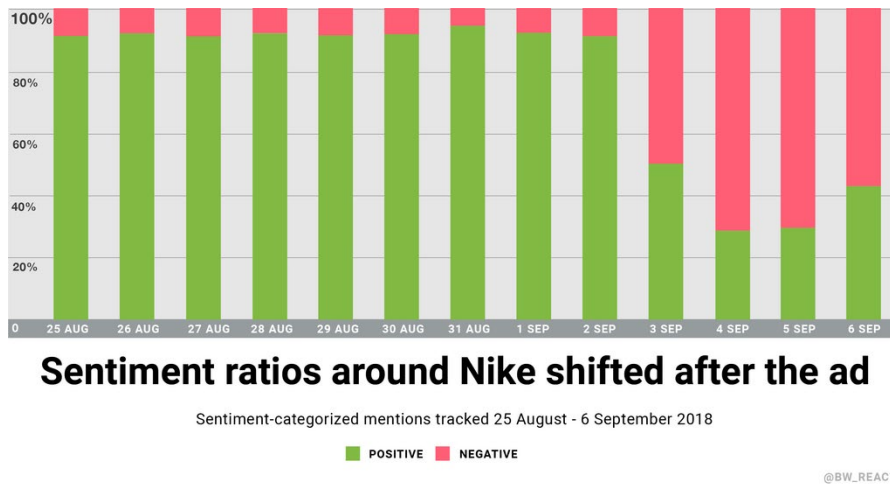


Figura 20. *Sentiment ratios around Nike shifted after the ad.* Fonte: Brandwatch

Come si evince dalla figura sopra, tra il 2 e il 3 settembre 2018 Nike ha visto un brusco abbassamento delle menzioni positive, a favore di quelle negative. Nel giorno più negativo, il 3 settembre, la conversazione social del brand è stata positiva solo per il 28,5%¹⁸⁰. Mentre solo il 2% degli americani ha riferito di riconoscere elementi negativi sul brand prima della campagna, questa percentuale si è alzata fino al 33% dopo la pubblicazione dello spot pubblicitario.

Parallelamente all’incremento delle conversazioni online, che hanno visto una crescita del +477%, gli *Engagement Labs*¹⁸¹ hanno riferito che anche le conversazioni offline su Nike sono aumentate, ma con un sentiment che ha segnato il peggior punteggio complessivo mai visto dal marchio.

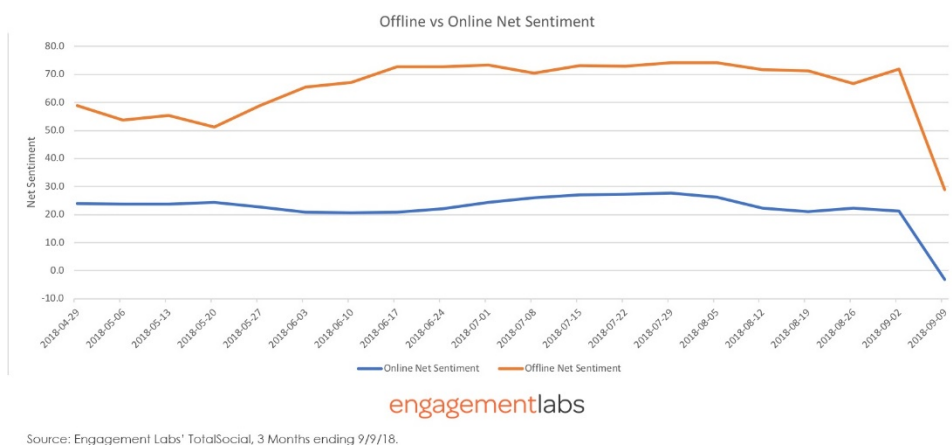


Figura 21. *Nike Offline vs Online Net Sentiment.* Fonte: Engagement Labs

¹⁸⁰ Brandwatch, *Nike’s Colin Kaepernick Just Do It Ad: Will the Backlash Do Any Damage To the Brand?*, <https://www.brandwatch.com/>

¹⁸¹ Engagement Labs, *Nike’s Kaepernick Campaign Turns Both Online and Offline Conversations Negative*, <https://blog.engagementlabs.com/>

Tuttavia, il maggior coinvolgimento che ha caratterizzato il brand ha permesso di attutire il contraccolpo, soprattutto perché l'insieme delle persone sfavorevoli alla presa di posizione del brand non rientravano tra il pubblico target di Nike, che è invece giovane, urbano e diversificato. I dati offline raccolti da *Engagement Labs*, mostrano che, in effetti, le conversazioni negative provenivano prevalentemente da consumatori più anziani, caucasici e di tendenza repubblicana che normalmente non parlano di Nike o non ne acquistano i prodotti¹⁸². Questo rispecchia la grande capacità del brand di comprendere il suo mercato principale, ossia quello delle nuove generazioni. Un recente rapporto sulla Generazione Z, condotto sempre da *Engagement Labs*, mostra come Nike sia stato uno dei pochi marchi di abbigliamento ad avere successo tra i giovani ed adolescenti di oggi e che essi sono maggiormente concentrati, rispetto a consumatori appartenenti ad altre coorti generazionali, sui temi della giustizia sociale e su altre tematiche politiche.

Tra settembre ed ottobre del 2018, il 50% di tutti i consumatori statunitensi di età superiore ai 18 anni ha riferito di aver visto un annuncio pubblicitario Nike nelle due settimane precedenti. Questo ha permesso all'azienda di segnare il più alto punteggio di awareness pubblicitaria, secondo YouGov¹⁸³. Secondo una ricerca condotta da Ace Metrix¹⁸⁴, leader nella misurazione dell'impatto della pubblicità, l'advertisement *Dream Crazy* ha visto una forte risonanza tra audience di Generazione Z e Millennial, con punteggi in media del 33%, superiori alla norma. La partnership di Nike con Kaepernick è stata altamente strategica e ha dimostrato una chiara ed efficace comprensione del pubblico di destinazione. Al tempo stesso, anche gli spettatori appartenenti alla Generazione X hanno valutato positivamente l'annuncio, seppur in misura minore rispetto ai giovani. Il 56% degli spettatori della "pop generation" hanno riferito di essere maggiormente propensi all'acquisto dopo aver visto la campagna. Tali risultati mostrano che molto spesso il contraccolpo, soprattutto quello causato dai social media, può essere amplificato molto rapidamente ed intensamente anche se rappresentano una piccola minoranza di hater.

Nike ha tenuto attentamente sotto controllo i propri risultati di vendita dopo la campagna. Dopo un calo iniziale conseguente all'uscita dello spot, le vendite online di Nike sono cresciute del 31% nelle settimane successive. Anche le azioni di Nike hanno retto dopo il crollo iniziale.

¹⁸² Engagement Labs, *Nike's Kaepernick Campaign Turns Both Online and Offline Conversations Negative*, <https://blog.engagementlabs.com/>

¹⁸³ YouGov, *All eyes on Nike and Kaepernick*, <https://today.yougov.com/>

¹⁸⁴ AceMetrix, *Nike's "For Once, Don't Do It" Rallies Strong Support, But Not Without Controversy*, <https://www.acemetrix.com/>

4.2 Indagine quantitativa

Sono molteplici i lavori che sottolineano la relazione che intercorre tra Brand Activism e i suoi effetti sui consumatori. Partendo dalle evidenze di tali studi, il presente elaborato analizza, in particolar modo, l'effetto polarizzante che l'attivismo sociopolitico genera sulle risposte del pubblico e, di conseguenza, l'atteggiamento complessivo delle nuove generazioni verso il brand. Tale relazione trova fondamento, in particolar modo, nel lavoro di Korschun et al. (2017)¹⁸⁵, i quali mettono in luce l'essenzialità del ruolo che riveste la modalità attraverso cui i brand trasmette e presenta al pubblico i suoi valori, influenzando in tal modo nella produzione di rilevanti effetti positivi da parte dei consumatori che reputano autentica la scelta del brand.

I brand si dimostrano, al giorno d'oggi, apparentemente a proprio agio nel discostarsi dalle preferenze di alcuni consumatori per affrontare questioni sociopolitiche controverse e polarizzanti. Nello sviluppo dello studio, elemento essenziale è il focus sulle nuove generazioni, Millennials e Generazione Z. Dalla ricerca di dati secondari attuata emerge chiaramente una forte propensione, da parte di queste due coorti generazionali, al sostegno dei brand che partecipano in maniera attiva alla promozione di messaggi sociopolitici, concretizzandosi in vere e proprie azioni a favore dei valori e delle cause che approciano. Allo stesso modo si tratta anche di generazioni pronte a dare inizio a vere e proprie forme di proteste, boicottaggi, battaglie virtuali sui social media e a scagliarsi contro quelle aziende che non incontrano i loro valori e le loro convinzioni.

Dallo studio di Quart (2017)¹⁸⁶ emerge quanto le aziende, oggi, si concentrino sulle preferenze delle nuove generazioni (Millennials e Generazione Z), allineandosi ai loro valori. Si osserva quanto l'attivismo di un brand sia un modo per rivolgersi prevalentemente a quella fetta di pubblico composta dai più giovani, che si caratterizzano per un maggior progressismo e una maggiore sensibilità alla dimensione sociale e politica rispetto alle generazioni precedenti. Per raggiungere le ultime generazioni, i brand devono cercare di attingere alla dimensione politica che le stesse hanno provveduto a creare e mostrare ai giovani che sono in grado di prendere posizione rispetto a tematiche sociopolitiche rilevanti.

Si tratta di generazioni caratterizzate da una maggiore "wokeness" sociale e politica ed è per questo che quando i brand trattano tali argomenti e assumono posizioni nette e divisive su tematiche sociopolitiche, tendono ad avere una maggiore propensione al passaparola, all'acquisto e ad avere un atteggiamento più positivo verso il brand.

¹⁸⁵ Korschun D., *Taking a Stand: Consumer Responses When Companies Get (or Don't Get) Political*, SSRN

¹⁸⁶ Quart, A. *Faking "wokeness": how advertising targets millennial liberals for profit*, The Guardian, (2017)

Gli effetti che il brand activism hanno sui consumatori sono, come è stato precedentemente illustrato, sono divisivi e polarizzanti. Il pubblico tende ad incrementare i propri atteggiamenti nei confronti del brand quando quest'ultimo compie un passo falso, non assume posizioni coerenti con i propri valori, non è autentico nelle proprie azioni oppure utilizza l'attivismo come facciata per nascondere pratiche commerciali poco etiche. I boicottaggi rappresentano azioni collettive organizzate dai consumatori che si astengono dall'acquistare un determinato prodotto o servizio di un marchio specifico, al fine di punirlo per quelli che essi ritengono comportamenti inaccettabili. Al contrario, tutte le iniziative a sostegno delle imprese che si dimostrano trasparenti ed autentiche, con delle strategie ben pianificate di brand activism, che incontrano i valori del pubblico, vedranno i propri profitti aumentare.

Come si evince dall'esempio presentato precedentemente, normalmente quando un brand assume una posizione e decide dunque di schierarsi apertamente su questioni politiche e sociali divisive, è impossibile che incontri il supporto e il sostegno di tutti. Ci sarà sempre una porzione di pubblico che non si identificherà nelle scelte, nei valori portati avanti dall'azienda, che si sentirà quindi in dovere di intraprendere azioni che arrechino danno al brand, pur di far valere le proprie convinzioni. In generale, dopo un iniziale momento caratterizzato da un forte contraccolpo a discapito del brand, si assiste gradualmente ad un incremento del WOM, delle menzioni, delle conversazioni sullo stesso, che permettono di attutire la reazione di partenza.

Dai dati riportati dall'analisi di Nike si evince come il fatto di dichiarare apertamente il proprio appoggio e sostegno a determinate cause non danneggi gravemente i brand. Infatti, il buzz negativo, amplificato sicuramente dall'utilizzo dei social media, che si genera subito dopo il lancio di una determinata campagna divisiva e controversa tende a ridursi dopo poco tempo. Questo è dovuto anche al sovraccarico di informazioni a cui le persone sono costantemente sottoposte oggi giorno, cosicché ciascuna notizia passa più velocemente.

L'indagine quantitativa realizzata prevede la somministrazione di un questionario online, su un campione di 89 partecipanti appartenenti alle coorti generazionali dei Millennials e Generazione Z. Dallo studio condotto dal Pew Research Center è possibile identificare il lasso di tempo di riferimento delle rispettive coorti generazionali:

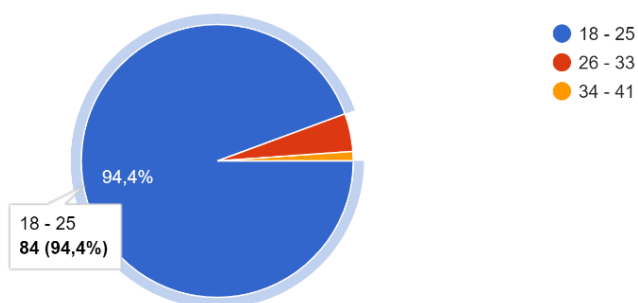
- *Millennials*: comprende individui nati tra il 1981 e il 1996;
- *Generazione Z*: comprende individui nati dal 1997 in poi.

Il presente elaborato ha come obiettivo, in senso lato, la ricerca di insight da parte di individui appartenenti a tali generazioni. In particolar modo, si voleva indagare sull'importanza che la Responsabilità Sociale d'Impresa riveste nelle scelte d'acquisto delle nuove generazioni, il loro grado di informazione nella fase decisionale, in che modo incide sui loro comportamenti ed intenzioni di acquisto il sostegno, da parte del brand, di una causa sociopolitica. Si intendeva verificare la loro

disponibilità nel pagare effettivamente un premium price per quei brand che prendono posizione, le loro opinioni su quali fossero realmente le intenzioni delle aziende impegnate in attivismo sociopolitico, se le considerano autentiche o semplicemente “woke-washing”. Si è indagato sulla loro opinione in merito all’entrata in campo sociopolitico delle aziende e sull’effetto che tale azione ha sulla loro percezione e considerazione del brand. Infine, si è indagato sulla maggiore propensione delle nuove generazioni a boicottare o buycottare i brand, con lo scopo di verificare quale di queste azioni di attivismo dei consumatori venga maggiormente adottata oggi.

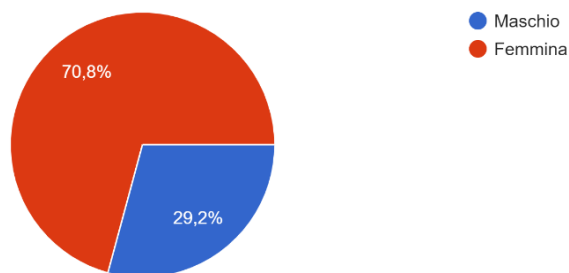
Le domande che sono state poste sono di seguito presentate.

1. A quale fascia di età appartieni?



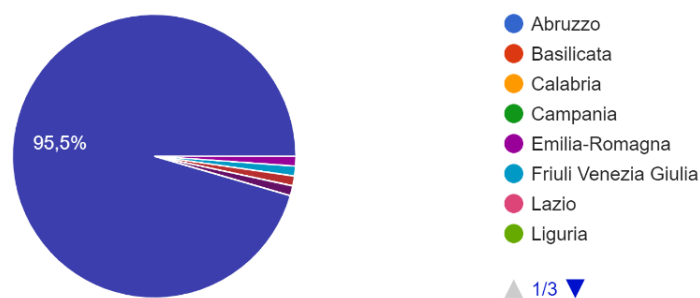
Il 94,4 % degli intervistati ha un’età compresa tra i 18 e i 25 anni; il 4,5% tra i 26 e i 33 anni; l’1,1% ha un’età compresa tra i 34 e i 41 anni.

2. Indicare il genere



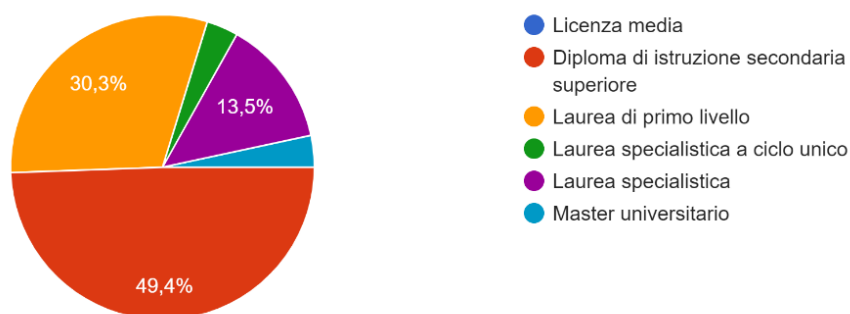
Più del 70% degli intervistati è donna, mentre il 29,2 % uomo.

3. Regione di residenza



Il 95,5 % dei rispondenti al sondaggio risiede nella regione Veneto. Le altre regioni di provenienza sono: Emilia- Romagna (1,1%), Friuli Venezia-Giulia (1,1%), Trentino Alto-Adige (1,1%) e Lombardia (1,1%).

4. Livello di istruzione

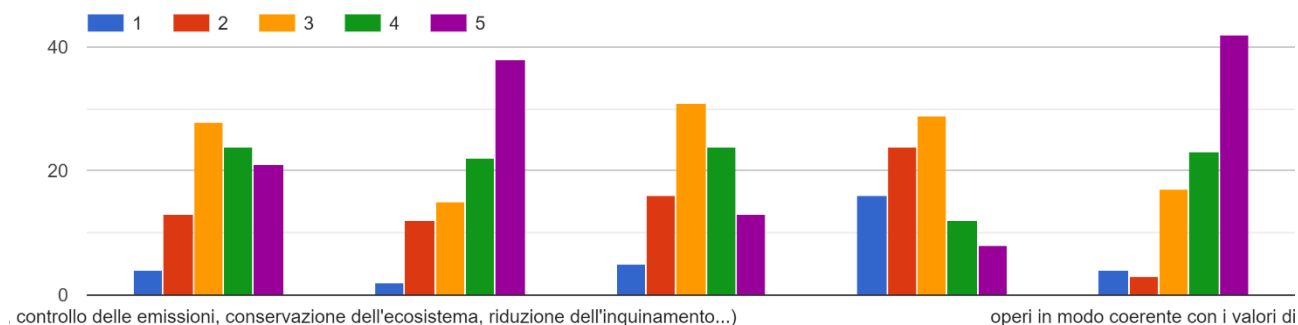


Il 49,4 % degli intervistati ha il Diploma di istruzione secondaria superiore; il 30,3% Laurea di primo livello, il 13,5% Laurea specialistica, il 3,4% Laurea specialistica a ciclo unico, il 3,4% Master Universitario.

5. Quanto è importante che l'azienda dalla quale acquisti i tuoi prodotti e servizi...

- rispetti l'ambiente (risparmio energetico, controllo delle emissioni, conservazione dell'ecosistema, riduzione dell'inquinamento...)
- rispetti i diritti dei lavoratori (salario, assenza di discriminazioni, tutela del lavoro minorile, tutela della libertà sindacale)
- sia impegnata in cause sociali (eguaglianza, istruzione, sanità, sicurezza sociale, protezione dei consumatori...)
- sia impegnata in cause politiche (diritto di voto, privatizzazioni, lobbismo...)
- operi in modo coerente con i valori dichiarati

Per ciascuno di questi punti era stato chiesto di assegnare un punteggio da 1 a 5, dove 1 = irrilevante e 5 = molto importante.



Rispetto dell'ambiente:

- il 31,46 % degli intervistati ha assegnato importanza = 3;
- il 26,96% ha assegnato importanza = 4;
- il 23,59% ha assegnato importanza = 5;
- il 14,6% ha assegnato importanza = 2;
- 4,49% ha assegnato importanza = 1.

Rispetto dei diritti dei lavoratori:

- Il 42,69% degli intervistati ha assegnato importanza = 5;
- Il 24,71% ha assegnato importanza = 4;
- Il 16,85% ha assegnato importanza = 3;
- Il 13,48% ha assegnato importanza = 2;
- Il 5,61% ha assegnato importanza = 1.

Impegno in cause sociali:

- Il 34,83% ha assegnato importanza = 3;
- Il 26,96% ha assegnato importanza = 4;
- Il 17,97% ha assegnato importanza = 2;
- Il 14,6% ha assegnato importanza = 5;
- Il 5,61% ha assegnato importanza = 1.

Impegno in cause politiche:

- Il 32,58 degli intervistati ha assegnato importanza = 3;
- Il 26,97% ha assegnato importanza = 2;
- Il 17,98% ha assegnato importanza = 1;
- Il 13,48% ha assegnato importanza = 4;
- L'8,99% ha assegnato importanza = 5.

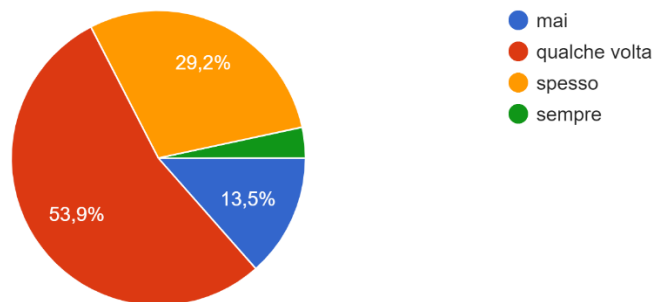
Operare in modo coerente con i valori dichiarati:

- Il 47,19% degli intervistati ha assegnato importanza = 5;
- Il 25,84% ha assegnato importanza = 4;
- Il 19,1% ha assegnato importanza = 3;
- Il 4,5% ha assegnato importanza = 1;
- Il 3,37% ha assegnato importanza = 2.

Quindi gli intervistati ritengono che:

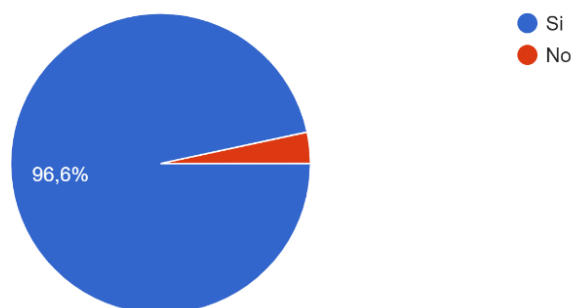
- Operare in modo coerente con i valori dichiarati sia l'aspetto più importante
- Il rispetto dei diritti dei lavoratori sia importante
- Che l'impresa sia impegnata in cause sociali è importante

6. Quanto spesso ti informi sull'azienda prima di acquistare un prodotto o usufruire di un servizio?



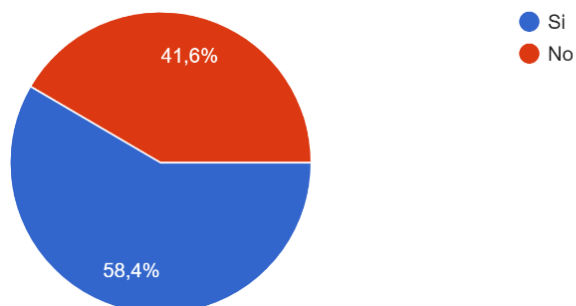
Il 53,8% degli intervistati si informano “qualche volta” sull’azienda prima di acquistare un prodotto/servizio; il 29,2% si informa “spesso”; il 13,5% non si informa “mai” sull’azienda prima di effettuare un acquisto; il 3,4% degli intervistati si informa “sempre” prima di prendere decisioni di acquisto.

7. A parità di prezzo e qualità, sceglieresti un prodotto che sostiene una causa sociale?



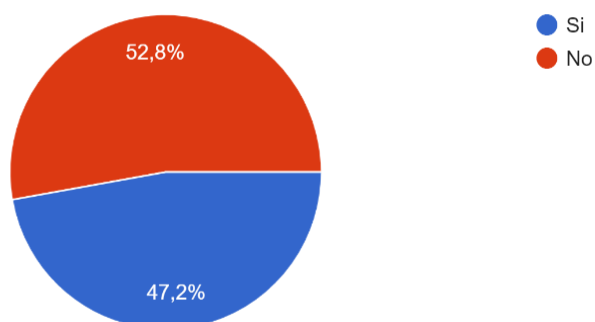
Il 96,6% degli intervistati acquisterebbero un prodotto che, a parità di prezzo e qualità, sostiene una causa sociale.

8. Compreresti un prodotto che sostiene una causa sociale a parità di qualità ma con un prezzo più alto?



La maggior parte degli intervistati (58,4%) acquisterebbe un prodotto di un brand impegnato in una causa sociale, nonostante sia più costoso rispetto a quello dei competitors. Il 41,6% degli intervistati, al contrario, non lo acquisterebbe.

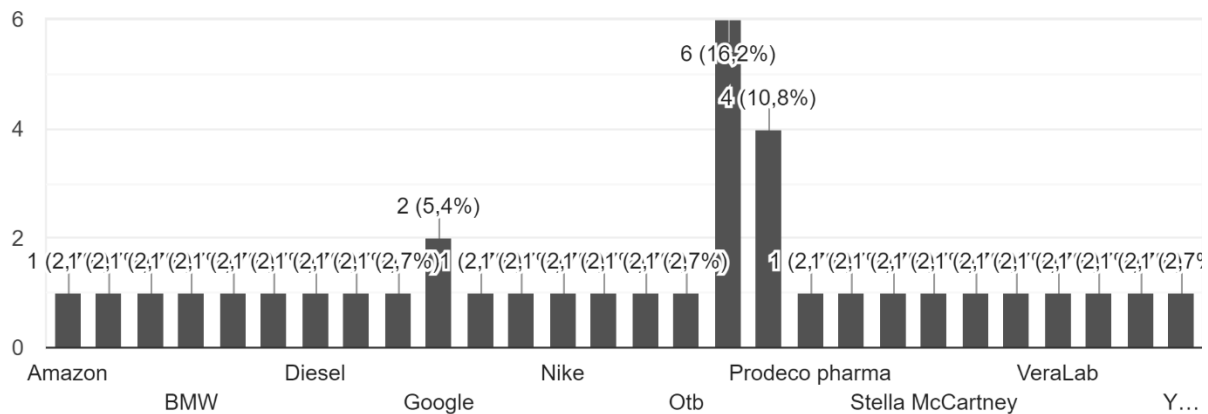
9. Conosci almeno un brand che, secondo la tua opinione, è responsabile e opera secondo i principi della Corporate Social Responsibility (CSR)?



La maggioranza dei rispondenti al sondaggio (52,8%) dichiara di non conoscere brand che operano in linea con i principi della CSR.

10. Se si, quale?

Il 41,6% ha risposto indicando il nome di un brand che per loro opera in modo socialmente responsabile.

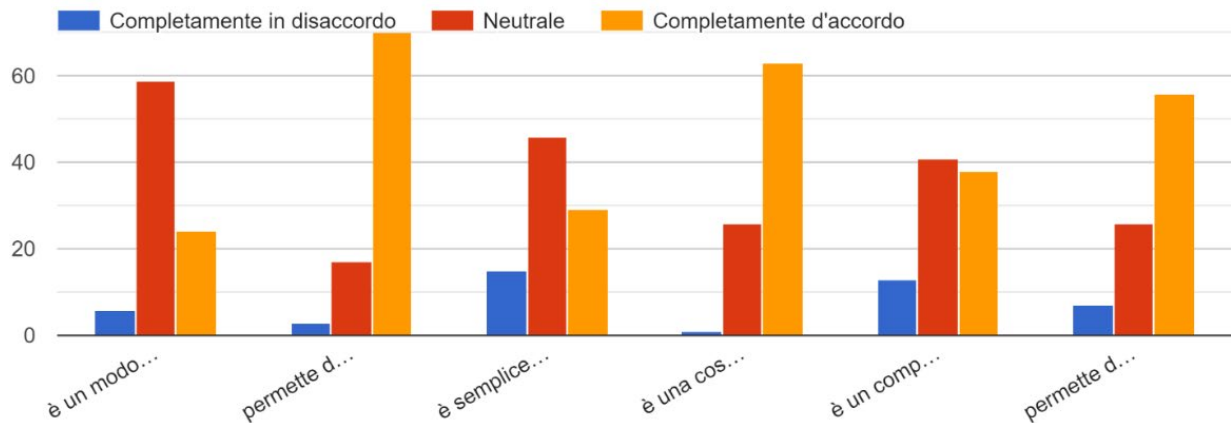


- Patagonia = 10 voti (27%)
- Google = 2 voti (5,4%)
- Apple = 2 voti (5,4%)
- BMW = 2 voti (5,4%)
- Yves Rocher = 2 voti (5,4%)
- Amazon = 1 voto (2,1%)
- Coca Cola = 1 voto (2,1%)
- Diesel = 1 voto (2,1%)
- ElitQ = 1 voto (2,1%)
- Ferrero = 1 voto (2,1%)
- Indigena = 1 voto (2,1%)
- Lego = 1 voto (2,1%)
- Nike = 1 voto (2,1%)
- Organic Basics = 1 voto (2,1%)
- Oro Gioielli Mirano = 1 voto (2,1%)
- Otb = 1 voto (2,1%)
- Prodeco Pharma = 1 voto (2,1%)
- Save the Duck = 1 voto (2,1%)
- Starbucks = 1 voto (2,1%)
- Stella McCartney = 1 voto (2,1%)
- Stone Island = 1 voto (2,1%)
- The North Face = 1 voto (2,1%)
- VeraLab = 1 voto (2,1%)
- Wrad Living = 1 voto (2,1%)

11. Pensi che le aziende adottino la CSR e quindi si impegnino attivamente in cause sociali, politiche o ambientali perché:

- a) è un modo per anticipare o evitare le crisi
- b) permette di raggiungere un vantaggio competitivo
- c) è semplicemente un modo per generare maggiori profitti
- d) è una cosa moralmente ed eticamente giusta da fare
- e) è un comportamento che viene adottato per apparire più responsabili e per "pulirsi la coscienza"
- f) permette di generare consapevolezza su tematiche importanti

Ciascuno degli intervistati è stato invitato ad attribuire a ciascuna di queste affermazioni una propria opinione, esprimendo il proprio disaccordo, la propria neutralità o la propria concordanza.



È un modo per anticipare o evitare le crisi:

- Il 66,3% è Neutrale
- Il 26,97% è Completamente d'accordo
- Il 6,74% è Completamente in disaccordo

Permette di raggiungere un vantaggio competitivo:

- 78,65% è Completamente d'accordo
- Il 19,1% è Neutrale
- Il 3,37% è Completamente in disaccordo

È semplicemente un modo per generare maggiori profitti:

- Il 51,7% è Neutrale
- Il 31,6% è Completamente d'accordo
- Il 16,85% è Completamente in disaccordo

È una cosa moralmente ed eticamente giusta da fare:

- Il 70,8% è Completamente d'accordo
- Il 29,2% è Neutrale
- L'1,1% è Completamente in disaccordo

È un comportamento che viene adottato per apparire più responsabili e per "pulirsi la coscienza":

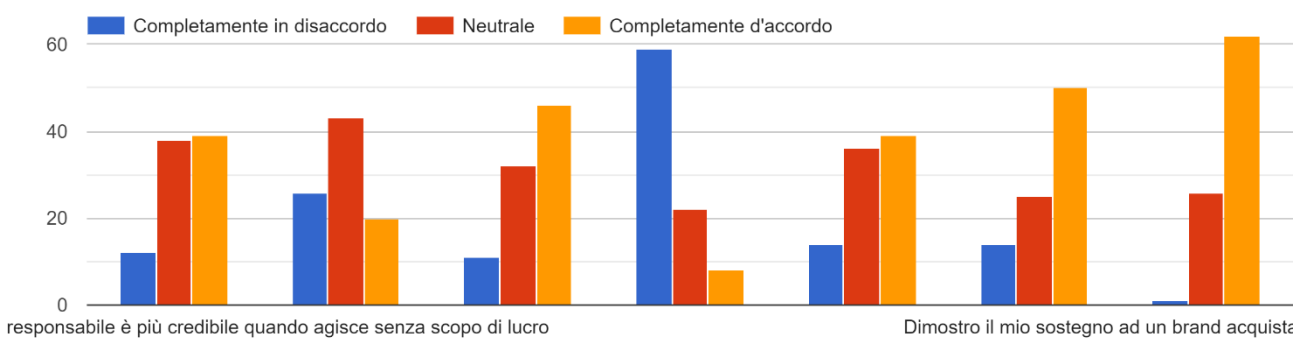
- 46% è Neutrale
- Il 42,7% è Completamente d'accordo
- Il 11,3% è Completamente in disaccordo

Permette di generare consapevolezza su tematiche importanti:

- Il 62,9% è Completamente d'accordo
- Il 29,2% è Neutrale
- 7,9% è Completamente in disaccordo

12. In che misura sei d'accordo con le seguenti affermazioni?

- Un'azienda socialmente responsabile è più credibile quando agisce senza scopo di lucro
- Divento scettico quando un brand comunica il suo attivismo socio-politico, in quanto ritengo lo stia facendo solo per ottenere maggiori profitti
- L'importante è che i brand si impegnino in cause sociali e politiche, non importa se traggono maggiori profitti
- Per me le aziende non dovrebbero intromettersi in questioni non legate alle loro attività
- Sono disposto a cambiare opinione su un brand se non appoggia cause corrispondenti ai miei ideali e pensieri
- Sono disposto a smettere di acquistare prodotti/servizi del mio brand di fiducia qualora assumesse degli atteggiamenti non eticamente e socialmente responsabili
- Dimostro il mio sostegno ad un brand acquistando i suoi prodotti/servizi



Un'azienda socialmente responsabile è più credibile quando agisce senza scopo di lucro:

- Il 43,8% è Completamente d'accordo
- Il 42,7% è Neutrale
- Il 13,5% è Completamente in disaccordo

Divento scettico quando un brand comunica il suo attivismo socio-politico, in quanto ritengo lo stia facendo solo per ottenere maggiori profitti:

- Il 48,3% è Neutrale
- Il 29,2% è Completamente in disaccordo
- 22,48% è Completamente in accordo

L'importante è che i brand si impegnino in cause sociali e politiche, non importa se traggono maggiori profitti:

- 51,7% è Completamente d'accordo
- 35,95% è Neutrale
- 12,35% è Completamente in disaccordo

Per me le aziende non dovrebbero intromettersi in questioni non legate alle loro attività:

- 66,3% è Completamente in disaccordo
- 24,7% è Neutrale
- 8,98% è Completamente d'accordo

Sono disposto a cambiare opinione su un brand se non appoggia cause corrispondenti ai miei ideali e pensieri:

- 43,8% è Completamente d'accordo
- Il 40,44% è Neutrale
- Il 15,73% è Completamente in disaccordo

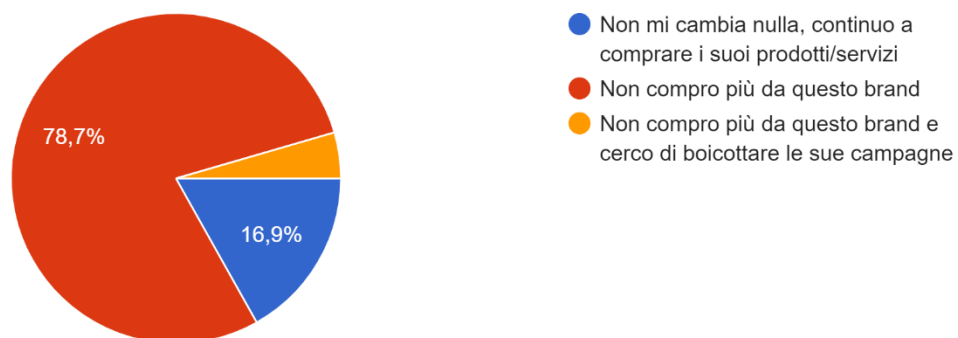
Sono disposto a smettere di acquistare prodotti/servizi del mio brand di fiducia qualora assumesse degli atteggiamenti non eticamente e socialmente responsabili:

- Il 56,18% è Completamente d'accordo
- 28,08% è Neutrale
- 15,73% è Completamente in disaccordo

Dimostro il mio sostegno ad un brand acquistando i suoi prodotti/servizi:

- Il 69,66% è Completamente d'accordo
- Il 29,21% è Neutrale
- L'1,1% è Completamente in disaccordo

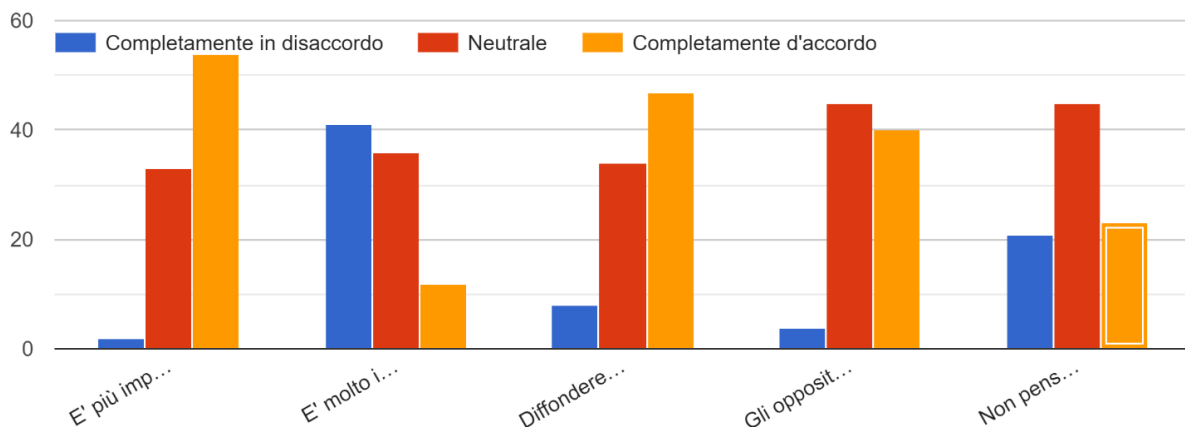
13. Nel caso in cui ti accorgessi che un brand usa temi sensibili solo con fini prettamente commerciali, senza effettuare delle azioni rilevanti verso i valori di cui si fa portatore, come reagiresti?



Il 78,7% degli intervistati non acquisterebbe più da un brand che utilizza temi sensibili solo a fini commerciali; il 16,9% afferma invece che continuerebbe a comprare i loro prodotti/servizi; infine, il 4,5% afferma invece che non acquisterebbe più da quel brand e che intraprenderebbe azioni di boicottaggio nei confronti dello stesso.

14. In che misura sei d'accordo con le seguenti affermazioni?

- È più importate ora più che mai dimostrare il proprio supporto ai brand che "fanno la cosa giusta", comprando i loro prodotti
- È molto importante al giorno d'oggi partecipare ad atti di boicottaggio
- Diffondere informazioni sulle azioni di un'azienda è altrettanto efficace di un boicottaggio
- Gli oppositori di un brand spesso diffondono false voci su marchi o prodotti aziendali
- Non penso di poter cambiare nulla attraverso azioni di boicottaggio di un brand



È più importate ora più che mai dimostrare il proprio supporto ai brand che "fanno la cosa giusta", comprando i loro prodotti:

- Il 60,67% è Completamente d'accordo
- Il 37,07% è Neutrale
- Il 2,24% è Completamente in disaccordo

È molto importante al giorno d'oggi partecipare ad atti di boicottaggio:

- Il 46,06% è Completamente in disaccordo
- Il 40,44% è Neutrale
- Il 13,48% è Completamente d'accordo

Diffondere informazioni sulle azioni di un'azienda è altrettanto efficace di un boicottaggio:

- Il 52,8% è Completamente d'accordo
- Il 38,2% è Neutrale
- L'8,99% è Completamente in disaccordo

Gli oppositori di un brand spesso diffondono false voci su marchi o prodotti aziendali:

- Il 50,56% è Neutrale
- Il 44,94% è Completamente d'accordo
- Il 4,5% è Completamente in disaccordo

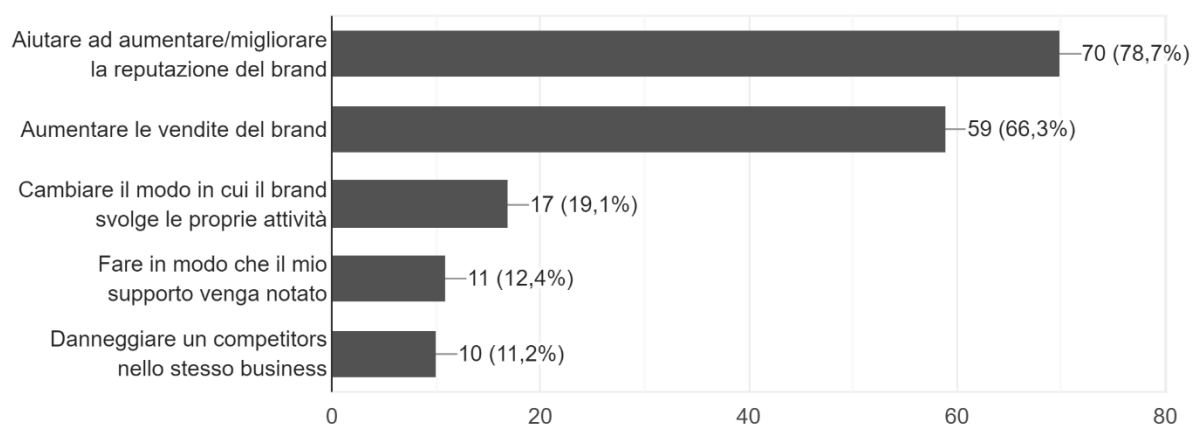
Non penso di poter cambiare nulla attraverso azioni di boicottaggio di un brand:

- Il 50,56% è Neutrale
- Il 25,84 è Completamente d'accordo
- Il 23,6% è Completamente in disaccordo

15. Quali risultati pensi di ottenere sostenendo e supportando le azioni di un brand, acquistando i suoi prodotti/servizi?

- Aiutare ad aumentare/migliorare la reputazione del brand
- Aumentare le vendite del brand
- Cambiare il modo in cui il brand svolge le proprie attività
- Fare in modo che il mio supporto venga notato
- Danneggiare un competitor nello stesso business

Gli intervistati sono stati invitati a scegliere una o più alternative.



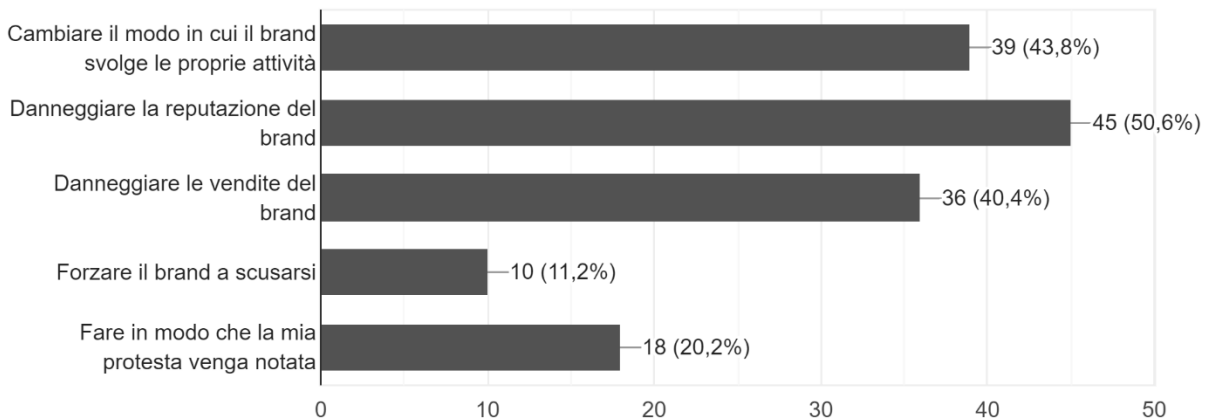
Il 78,7% degli intervistati ritiene che sostenere e supportare le azioni di un brand, acquistandone i prodotti e servizi, aiuti a migliorare/aumentare la sua reputazione. Il 66,3% dei rispondenti afferma che sostenendo un brand è possibile aumentarne le vendite; il 19,1% di essi supporta un brand per cercare di cambiare le modalità attraverso cui esso svolge le proprie attività; il 12,4% sostiene un brand, acquistando i suoi prodotti/servizi perché vuole fare in modo che il suo supporto venga notato. Infine, l'11,2% degli intervistati dichiara di sostenere e supportare un brand per danneggiare un competitor nello stesso business.

16. Quali risultati pensi di ottenere danneggiando o boicottando un brand?

- a) Cambiare il modo in cui il brand svolge le proprie attività
- b) Danneggiare la reputazione del brand
- c) Danneggiare le vendite del brand
- d) Forzare il brand a scusarsi

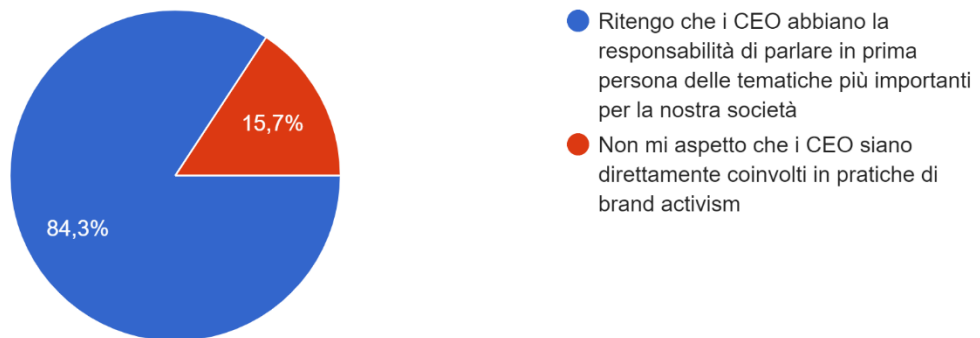
e) Fare in modo che la mia protesta venga notata

Gli intervistati sono stati invitati a scegliere una o più alternative.



Il 50,6% dei rispondenti al sondaggio afferma che danneggiando o boicottando un brand l'effetto che desidera ottenere è quello di danneggiarne la reputazione; il 43,8% di essi afferma, invece, che è un modo per cambiare la modalità in cui il brand svolge le proprie attività. Il 40,4% sostiene che boicottando un brand si vadano a danneggiare le sue vendite; il 20,2% di essi vuole fare in modo che la loro protesta venga notata; infine, l'11,2% degli intervistati afferma che danneggiare o boicottare un brand sia una strategia per forzarlo a scusarsi.

17. Quali sono le tue aspettative nei confronti dei CEO delle aziende?



L'84,3% dei rispondenti al sondaggio ritiene che i CEO abbiano la responsabilità di parlare in prima persona delle tematiche più importanti della società; il 15,7%, al contrario, non si aspettano che i CEO siano direttamente coinvolti in pratiche di brand activism.

4.2.1 Discussione dei risultati

Tra i rispondenti alla survey, il 94,4% appartiene alla coorte generazionale della Generazione Z, mentre il 5,6% a quella dei Millennials; inoltre, il 70% è donna e il 30% uomo. Per gli intervistati è molto importante che le aziende da cui acquistano i propri prodotti e servizi operino in modo coerente con i valori dichiarati; risulta di elevata importanza che i brand tutelino, in primis, i diritti dei lavoratori e abbiano rispetto dell'ambiente che li circonda. Più del 30% dei rispondenti ritiene che, al giorno d'oggi, sia necessario che i brand siano attivamente impegnati in cause politiche e sociali. Il 54% dei consumatori dichiara di informarsi su un brand "qualche volta", mentre solo il 3,4% afferma di aver bisogno di essere pienamente informato su un'azienda prima di procedere all'acquisto dei suoi prodotti e servizi. Inoltre, la grande maggioranza dei Millennials e Gen Z rispondenti alla survey (96,6%) dichiara di essere disponibile a comprare un prodotto di un'azienda che, a parità di prezzo, sostiene una determinata causa sociopolitica. Il 58,4% sarebbe disponibile a pagare un premium price qualora dovesse acquistare da un brand che dichiara le proprie posizioni in ambito sociale e politico. Agli intervistati è stato chiesto di indicare il nome di un brand che secondo loro opera attualmente secondo i principi della responsabilità sociale d'impresa; le aziende che sono state citate maggiormente sono Patagonia, Google, Apple, BMW e Yves Rocher. Il 27% dei rispondenti ritiene che le aziende prendano posizione su tematiche controverse come strategia volta ad anticipare o evitare le crisi; inoltre, il 78% esprime il proprio accordo sul fatto che le pratiche attiviste permettano al brand di raggiungere un vantaggio competitivo non indifferente. Il 32% è d'accordo con l'affermazione che il brand activism venga utilizzato come strategia con fini prettamente economici, legati all'incremento dei profitti aziendali; il 43% dichiara che si tratta spesso di semplice "woke-washing", una facciata per apparire più responsabili e pulirsi la coscienza, quando le aziende non agiscono in maniera responsabile sotto diversi punti di vista. I giovani intervistati ritengono che, oggi più che mai, sia un'attività eticamente e moralmente corretta da fare e che permette di generare consapevolezza su tematiche importanti, a livello sociale, ambientale e politico, soprattutto in un contesto caratterizzato da una discreta sfiducia nei confronti delle istituzioni.

Il 44% dei Millennials e Gen Z intervistati dichiara che un'azienda impegnata in attività di CSR risulta maggiormente credibile ed autentica quando agisce senza scopo di lucro; mentre il 52% di essi afferma che a prescindere dallo scopo che si cela dietro alle loro prese di posizione, l'importante è che i brand si impegnino per attuare un cambiamento reale. La maggioranza dei rispondenti dichiara che è importante che i brand sposino cause sociopolitiche, anche se quest'ultime non sono strettamente connesse al loro core-business.

Il 44% degli intervistati si dichiara d'accordo nel cambiare la propria opinione su un brand che dichiara valori ed ideali che si contrappongono con i propri e la maggioranza afferma di essere

disposta a cessare di acquistare da brand di fiducia qualora essi non dovessero assumere comportamenti eticamente e socialmente responsabili.

Circa il 70% dei Millennials e Generazione Z che hanno preso parte alla survey dichiara di essere disponibile a prendere parte o ha preso parte a qualche forma di “*buycott*”, acquistando i prodotti dei brand che vogliono supportare.

Qualora essi dovessero accorgersi che un’azienda utilizza tematiche sensibili a fini prettamente commerciali, celando comportamenti non etici, il 79% degli intervistati non esiterebbe a smettere di acquistarne i relativi prodotti e servizi.

Altro dato importante riguarda il fatto che la maggior parte degli intervistati (61%) ritengono che sia estremamente importante supportare i brand che “fanno la cosa giusta”; solamente il 13,5% si dichiara d’accordo nell’intraprendere atti di boicottaggi a discapito delle imprese non etiche, riducendo quindi il potenziale di riuscita di quei comportamenti volti a recare danno ai brand. La maggioranza dei Millennials e Generazione Z rispondenti alla survey ritiene che supportare l’azienda, diffondendone la conoscenza sia altrettanto efficace ad un boicottaggio. In percentuale, risultano in maggioranza coloro che ritengono che difficilmente si ottengano risultati duraturi ed efficaci intraprendendo proteste contro un brand.

Emerge quindi una preferenza per il *buycotting* come azioni di consumismo politico; gli intervistati dichiarano che con tali azioni a supporto delle imprese, mirano a migliorarne la reputazione (79%), aumentarne le vendite (66%) e per far sì che il proprio appoggio venga notato, oltre a voler danneggiare eventuali competitors nello stesso business.

Nonostante i brand compiano degli sforzi per assumere posizioni forti e attirare l’attenzione dei consumatori, ciascuno di questi sforzi ha generato polemiche e suscitato reazioni pubbliche di divisione tra i consumatori.

Qualora essi dovessero prendere parte a dei boicottaggi, ciò che vorrebbero ottenere è un danno alla reputazione del brand (50%), cambiare il modo in cui svolge le sue attività (44%), danneggiarne le vendite (40%), forzarlo a scusarsi pubblicamente per le sue attività (11%).

La maggioranza dei rispondenti (84%) ritiene che siano i CEO ad avere la responsabilità di orientare le proprie imprese nella presa di posizione su tematiche rilevanti per il pubblico di destinazione; al contrario, il 16% degli intervistati non si aspettano che gli amministratori delegati siano direttamente coinvolti in pratiche di brand activism.

Conclusioni

L'obiettivo alla base di tale elaborato risulta essere coerente con la domanda di ricerca delineata, ovvero, osservare se il brand activism generasse sul pubblico di riferimento degli atteggiamenti polarizzanti e divisivi, comportando quindi una maggiore iterazione brand-consumatore quando i valori dell'uno si discostano da quelli dell'altro e un minor numero di iterazioni quando i valori dell'azienda e quelli del pubblico sono allineati. Inoltre, lo scopo di tale ricerca consiste nell'analizzare in che modo le nuove generazioni, ossia Millennials e Generazione Z, si rapportano nei confronti dei brand che assumono posizioni su temi controversi ed individuare la maggior tendenza tra il boycotting e il buycotting.

Tale argomento risulta rilevante ed attuale, sia perché il tema del brand activism sta assumendo una forte popolarità negli ultimi tempi e sta divenendo una strategia di marketing per i brand che intendono posizionarsi in modo competitivo sul mercato e attirare l'attenzione del nuovo pubblico, sia perché un numero sempre maggiore di marketer e accademici risulta interessato a studiare i comportamenti di acquisto e di consumo delle nuove generazioni. Quest'ultime, infatti, dimostrano di assumere atteggiamenti molto differenti rispetto ai loro predecessori. Emerge, dalle ricerche analizzate nei precedenti capitoli, come Millennials e Generazione Z siano maggiormente predisposti ad un consumo che tenga in considerazione anche della posizione del brand scelto, relativamente alle cause sociopolitiche che sono loro care. Risalta, inoltre, una più generale "wokeness" politica, una maggiore consapevolezza dei maggiori problemi sociali, che porta i consumatori, ormai in quasi totale sfiducia verso le proprie istituzioni, a guardare i brand come dei veri e propri baluardi del cambiamento.

Non è semplice determinare quali siano le azioni che Millennials e Generazione Z tendono ad adottare maggiormente di fronte a prese di posizione dei brand, poiché dipende dai caratteri identitari di ciascuno, dai loro valori e credenze. Quello che è possibile riscontrare è una loro maggiore propensione a lottare per ciò in cui credono, a far sentire la propria voce, a combattere per i propri ideali. Si tratta di generazioni progressiste e aperte al cambiamento. Ed è per questo che la maggior parte delle aziende stanno orientando i propri sforzi verso queste generazioni, consapevoli di poter incontrare persone più predisposte ad identificarsi con i valori del brand.

È essenziale che le aziende vadano incontro alle esigenze delle nuove generazioni, così da poter rinnovare costantemente il patto di fiducia tra brand e consumatore. Riuscire a soddisfare le richieste dei consumatori non è un processo semplice, ma implica un cambiamento radicale. Non è più sufficiente dichiarare di avere internamente programmi di responsabilità sociale, oppure trattare con leggerezza argomenti e questioni di natura sociopolitica al fine di accaparrarsi il consenso dei consumatori più giovani, eseguendo di fatto un'azione di *woke-washing*. Ciò che realmente

Millennials e Gen Z desiderano sono marchi che condividono gli stessi valori e che si battano attivamente per sostenerli e tutelarli. Il vero oggetto del desiderio dei consumatori è un *brand activism* autentico, e cioè, che manifesti coerenza tra scelte comunicative e le attività in sostegno della causa. Ciò assume ancora più rilevanza se si considera che numerose ricerche hanno evidenziato come l'attivismo esercitato con autenticità possa comportare reazioni da parte dei consumatori giovani maggiormente positive, con conseguenti benefit per i brand.

Al fine di dare risposta alla *research question* delineata, tale elaborato si è servito dell'esempio di un brand che si è frequentemente schierato su temi scottanti e attuali, ottenendo sia risultati positivi che contraccolpi che ne hanno danneggiato la reputazione, l'immagine e i profitti. Dall'analisi della campagna pubblicitaria "*Dream Crazy*" di Nike è emerso come sia estremamente rischioso per le aziende schierarsi su temi polarizzanti e controversi. Tuttavia, con una buona conoscenza del pubblico di destinazione e con la predisposizione di mirate strategie comunicative e di marketing, Nike è riuscito a entrare nel cuore del suo target di consumatori. Nonostante avesse, in precedenza, dovuto affrontare crisi legate a diversi scandali legati sia alle condizioni disumane di lavoro dei propri dipendenti nelle fabbriche sia alle accuse di molestie di alcuni dei suoi dirigenti, Nike ha però portato avanti con fierezza le proprie convinzioni e i propri valori. Questo ha consentito al brand di risultare comunque coerente ed autentico; seppur non avesse l'appoggio di tutto il pubblico, ha avuto il sostegno di coloro che in tali valori e credenze si sono sempre identificati.

Inoltre, è stata condotta una ricerca quantitativa, consistente nella somministrazione di una survey a circa 89 rispondenti, appartenenti alle generazioni d'interesse, finalizzata ad indagare da un lato la conoscenza del fenomeno del brand activism, l'importanza che esso assume nelle decisioni di acquisto di tale gruppo di consumatori e dall'altro gli effetti che le prese di posizioni dei brand suscitano in termini di comportamenti divisivi e polarizzanti e la maggior tendenza dei Millennials e della Gen Z tra il boycotting e il buycotting.

Grazie alla somministrazione e all'analisi di tale questionario, è possibile delineare alcuni aspetti comportamentali delle nuove generazioni utili a rispondere alla domanda di ricerca alla base di tale elaborato.

Sulla base dei dati ricavati è possibile dedurre come i Millennials e la Generazione Z siano maggiormente propensi ad attuare comportamenti a sostegno dei brand di cui ne condividono valori e convinzioni, mentre si evince una ridotta considerazione della rilevanza e dell'efficacia che gli atti di boicottaggio che rivestono al giorno d'oggi. Infatti, circa il 70% dei rispondenti al sondaggio hanno dichiarato di aver preso parte a qualche forma di buycott o di essere disponibile a farlo, sostenendo le aziende percepite meritevoli, attraverso l'acquisto dei loro prodotti o servizi e un passaparola caratterizzato da un sentiment positivo.

La maggioranza dei Millennials e Generazione Z rispondenti alla survey ritiene che supportare l'azienda, diffondendone la conoscenza sia altrettanto efficace ad un boicottaggio. In percentuale, risultano in maggioranza coloro che ritengono che difficilmente si ottengano risultati duraturi ed efficaci intraprendendo proteste contro un brand.

Qualora, tuttavia, essi si sentissero di intraprendere azioni a svantaggio di un'azienda, lo farebbero con l'obiettivo principale di danneggiarne la reputazione, in modo tale da incentivare un cambiamento interno all'organizzazione.

Si ritiene che il brand activism abbia effetti positivi e che i consumatori al giorno d'oggi pretendano che i brand prendano posizione sui temi caldi della società. Tuttavia, molto spesso non si considera l'altro lato della medaglia, ossia l'effetto negativo e controverso che molto spesso, l'attivismo del marchio ha nei comportamenti dei consumatori e, come questi abbiano altrettante ripercussioni negative per l'immagine, la reputazione e i profitti dell'azienda stessa. Infatti, esiste un'asimmetria di comportamento dei consumatori di fronte alla presa di posizione dei brand. Da un lato, quando i marchi prendono posizione e annunciano le proprie attività su temi sociopolitici considerati "giusti" dalla società, questo non ha effetti sorprendentemente positivi, ma tutt'al più neutri. Al contrario, quando i marchi commettono qualche "errore", prendono posizioni che non sono allineate con i valori dei consumatori e del brand stesso, ecco che gli effetti negativi si presentano in maniera molto più consistente. Si può quindi presumere che se il brand prende una posizione "giusta", questo viene considerato un atto normale di buona condotta, al contrario se esso assume una posizione "sbagliata", dovrà sicuramente affrontare effetti negativi, quali boicottaggi, passaparola negativo, rovina della reputazione. Nonostante i brand compiano degli sforzi per assumere posizioni forti e attirare l'attenzione dei consumatori, ciascuno di questi sforzi ha generato polemiche e suscitato reazioni pubbliche di divisione tra i consumatori.

È possibile individuare alcune limitazioni che possono rappresentare degli spunti per ricerche future. Il presente elaborato è stato condotto tramite l'erogazione di una survey, all'interno della quale non viene preso in esame alcun brand, il che implica una oggettività del fenomeno piuttosto ridotta. In aggiunta, la maggioranza degli intervistati appartiene alla coorte generazionale della Generazione Z, non essendo quindi pienamente rappresentativo della coorte dei Millennials. Infine, la scelta di presentare Nike, una multinazionale americana con livelli di awareness e altri indicatori molto solidi, potrebbe essere risultata un elemento determinante nella risposta alla domanda di ricerca. Sarebbe opportuno, in futuro, indagare rispetto ad altri brand, in particolar modo quelli con un ridotto grado di risonanza internazionale.

Bibliografia

- Accenture, World Economic Forum, *Shaping the Sustainable Organization*, (2021)
- Accenture Strategy, *From me to we: the rise of the purpose-led brand*, (2018)
- Achrol R. S., Kotler P., *Marketing in the Network Economy*, Journal of Marketing Vol. 63, 146-163, (1999)
- Aguinis H., Glavas A., *What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda*, Journal of Management Vol. 38 No. 4, 932-968, (2012)
- Alhouti S., Johnson C. M., Holloway B. B., *Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes*, Journal of Business Research, 69 (3), 1242-49, (2016)
- Anderson R., *75 Million Strong: Comparative Analyses of Millennials' Purchasing Response to Firms' CSR Behavior*, 2016 Summer AMA Proceedings
- Archel P., Husillos J., *Social disclosure, legitimacy theory and the role of the state*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 22 No.8, pp. 1284-1307, (2009)
- Barnett M. L., Jermier J. M., Lafferty B. A., *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*, Corporate Reputation Review, Vol. 9, No. 1, pp. 26–38, (2006)
- Batra R., Keller K. L., *Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas*, Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue Vol. 80, 122–145, (2016)
- Bhargava V., Bedi S., *Brand as Promise*, Journal of Business Ethics (2021)
- Bocken N.M.P., Short S.W., Rana P., Evans S., *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*, Journal of Cleaner Production 65, pp. 42-56, (2014)
- Botteri T., Cremonesi G., *Millennials e oltre!*, Franco Angeli Editore, (2019)
- Bowen H.R., *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York, (1953)
- Branco M. C., Rodrigues L. L., *Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives*, Journal of Business Ethics, (2006)
- Burke L., Logsdon J. M., *How corporate social responsibility pays off*, Long range planning, pp. 495-502, (1996)
- Carroll A. B., *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*, (2008)
- Carroll A. B., *Carroll's pyramid of CSR: taking another look*, International Journal of Corporate Social Responsibility, (2016)
- Chatzopoulou E., De Kiewiet A., *Millennials' evaluation of corporate social responsibility: The wants and needs of the largest and most ethical generation*, Journal of Consumer Behaviour, (2021)
- Cino V., Fontana A., *Corporate diplomacy. Perché le imprese non possono più restare politicamente neutrali*, Egea, (2019)
- Clarke T., *International corporate governance: A comparative approach*, Routledge, (2007)
- Corbellini E., Marafioti E., *LA CSR NELLA MODA: Strumento di marketing o elemento fondante della strategia di impresa?*, (2013)
- Commissione Europea, *Libro Verde - promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, (2001)

Credit Suisse Research Institute, *The young consumer and a path to sustainability*, (2022)

Du Toit C., *Brand Activism, Inc.: The rise of corporate influence*, (2016)

Edelman, *Edelman Trust Barometer 2021*, Edelman Trust Barometer Annual Global Study, (2021)

Edelman, *In Brand We Trust?*, Edelman Trust Barometer Special Report, (2019)

Elkington J., *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*, California management review, pp. 90-100, (1994)

Fombrum C., Van Riel C., *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*, FT Press, (2004)

Fontana A., *Storie che incantano. Il lato narrativo dei brand*, ROI Edizioni, (2019)

Fontana A., *Storytelling d'impresa. La nuova guida definitiva verso lo storymaking*, Hoepli Editore, (2020)

Fontana F., Boccardelli P., *Corporate strategy. Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita*, U. Hoepli, (2015)

Freeman R. E., Dmytriiev S., *Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other*, SYMPHONYA Emerging Issues in Management, n. 1, (2017)

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

Frooman J., Murrell A., *Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants*. Business & Society, (2005)

Gangi F., Mustilli M., *La responsabilità sociale dell'impresa. Principi e pratiche*, Egea, (2018)

Gangi F., D'Angelo E., *The Virtuous Circle of Corporate Social Performance and Corporate Social Disclosure*, Modern Economy, 7, (2016)

Gardberg N., Newburry W., *Who Boycotts Whom? Marginalization, Company Knowledge, and Strategic Issues*, Business & Society, (2010)

Garosi L., *Green branding. Strumenti, consigli e strategie per una comunicazione ecosostenibile*, Flaccovio Dario Editore, (2018)

Giacani G., *Inversione di marca. I valori che trasformano i brand*, Hoepli Editore, (2020)

Grant J., *Green Marketing il Manifesto*, Francesco Brioschi Editore, (2019)

Guarnaccia E., *Generazione Z: Fotografia statistica e fenomenologica di una generazione ipertecnologica e iperconnessa*, (2018)

Horst P., *Marketing in the #FakeNews Era: New Rules for a New Reality of Tribalism, Activism, and Loss of Trust*, (2018)

Howe N., Strauss W., *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, Morrow, (1991)

Hydock C., Paharia N., Blair S., *Should Your Brand Pick a Side? How Market Share Determines the Impact of Corporate Political Advocacy*, Journal of Marketing Research, Vol. 57(6) 1135-1151, (2020)

Johnson, H.L., *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, (1971)

- Kim S., Austin L., *Effects of CSR initiatives on company perceptions among Millennial and Gen Z consumers*, Hussman School of Journalism and Media (2019)
- Klein J., Smith N., John A., *Why We Boycott: Consumer Motivations for Boycott Participation*, Journal of Marketing, Vol. 68, No. 3, pp. 92-109, (2004)
- Kotler P., Sarkar C., *Brand Activism: Dal purpose all'azione*, (2020)
- Kozinets R.V., Handelman J.M., *Ensouling consumption: a netnographic exploration of the meaning of boycotting behavior*, Advances in Consumer Research, Vol.25, 475-480, (1998)
- Kozinets R., Jenkins H., *Consumer movements, brand activism, and the participatory politics of media: A conversation*, Journal of Consumer Culture (2021)
- Logan N., *The Starbucks Race Together Initiative: Analyzing a public relations campaign with critical race theory*. Public Relations Inquiry, (2016)
- McIntyre Cain A., *Connect With Your Audience & Build a 5-Star Brand Reputation: Attract. Engage. Nurture. Analyze*, (2018)
- Micheletti M., Stolle D., “Mobilizing consumers to take responsibility for global social justice”, *ANNALS AAPSS*, Vol.611, 157-175, (2007)
- Mittelbach-Hormanseder S., Hummel K., Rammerstofer M., *The information content of corporate social responsibility disclosure in Europe: an institutional perspective*, European Accounting Review, Vol. 30, No. 2, pp. 309-348, (2021)
- Moorman C., *Commentary: Brand Activism in a Political World*, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 39(4) 388-392, (2020)
- Montiel I., *Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures*, Organization & Environment, Vol. 21, No. 3, pp. 245-269, (2008)
- Morhart, F., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F. & Grohmann, B., *Brand Authenticity: An Integrative Framework and Measurement Scale*, Journal of Consumer Psychology, vol. 25, n. 2, pp.200-218, (2015)
- Morning Consult, *The Influencer Report: Engaging Gen Z and Millennials*, (2020)
- Morning Consult, *Understanding Gen Z Report*, (2020)
- Morsing M., Schultz M., *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*, Business ethics: a European review, pp. 323-338, (2006)
- Mukherjee S., Althuizenb N., *Brand activism: Does courting controversy help or hurt a brand?*, International Journal of Research in Marketing 37, pp. 772-788, (2020)
- Nadanyiova M., Gajanova L., Majerova J., *Green Marketing as a Part of the Socially Responsible Brand's Communication from the Aspect of Generational Stratification*, Sustainability, (2020)
- Nielsen, *Millennials on Millennials: Tv and Digital News Consumption*, The Nielsen Company, (2018)
- Nielsen S. W., *On Political Brands: A Systematic Review of the Literature*, Journal of Political Marketing, pp. 118-146, (2015)
- Park B. , Park S., A. Billings, *Separating Perceptions of Kaepernick From Perceptions of His Protest: An Analysis of Athlete Activism, Endorsed Brand, and Media Effects*, Communication & Sport, Vol. 8(4-5) 629-650, (2020)

Paros Amy K.B, *How participative management influences the female millennial knowledge worker*, Leadership & Organization Development Journal Vol. 42 No. 4, pp. 606-616, (2021)

Perrini F., *Building a European portrait of corporate social responsibility reporting*, European management journal, pp. 611-627, (2005)

Persico M. G., F. Rossi, *Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo*, Franco Angeli Editore, (2016)

Porter M., Kramer M., *The competitive advantage of corporate philanthropy*, Harvard Business Review, (2002)

Quart, A. *Faking “wokeness:” how advertising targets millennial liberals for profit*, The Guardian, (2017)

Rank S., Contreras F., *Do Millennials pay attention to re Responsibility in comparison to previous generations? Are they motivated to lead in times of transformation? A qualitative review of generations, CSR and work motivation*, International Journal of Corporate Social Responsibility (2021)

Sánchez J. L. M., *Brand Activism*, Communication & Society, vol. 32, pp. 343-359, (2019)

Serpentino M., *Rivoluzione Paid Traffic*, Edizioni Libri d’Impresa, (2021)

Sinek S., *The Golden Circle*, (2009)

Shandwick Weber, *Battle of the Wallets: the changing landscape of consumer activism*, (2018)

Shandwick Weber, *The company behind the brand: in Goodness we trust*, (2017)

Shelton Group, *Brands & Stands: Social purpose is the new black*, (2018)

Shelton Group, *EVs and Gen Z: The Road Ahead*, (2020)

Shelton Group, *Millennials are crowdsourcing You: How companies and brands have the chance to do what Millennials think they can’t do themselves*, Special Report (2017)

Shelton Group, *Seeing Into the Future: Leveraging fringe consumer insights to build a sustainable brand in a post-Covid world*, (2020)

Shelton Group, *The New Company Report*, (2021)

Shivakanth S., Nagendra B., Kerena A., *Brand Activism and Millennials: An Empirical Investigation into the Perception of Millennials towards Brand Activism*, Problems and Perspectives in Management, Volume 17, Issue 4, (2019)

Stokburger-Sauer N., Ratneshwar S., Sankar S., *Drivers of consumer–brand identification*, International Journal of Research in Marketing 29, pp. 406-418, (2012)

Sultan S., *Corporate Social Responsibility*, (2021)

Surroca J., Tribò J. A., Waddock S., *Corporate Responsibility and Financial Performance: the role of intangible resources*, Strategic Management Journal, (2010)

Tartaglione C., Gallante F., Guazzo G., *Sostenibilità: moda. Cosa significa, come si applica, dove sta andando l’idea di sostenibilità nel sistema moda*, (2012)

Vredenburg J., Kapitan S., Spry A., Kemper J., *Brands Tking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing?*, Journal of Public Policy & Marketing 1-17, (2020)

Wang1 Q., Dou1 J., Shenghua J., *A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: The Moderating Effect of Contextual Factors*, *Business & Society*, Vol. 55(8) 1083–1121, (2016)

World Economic Forum, *The Global Risks Report 2021- 16th Edition*, (2021)

Sitografia

4cLegal, *Corporate social responsibility & Corporate reputation*, <https://www.4clegal.com/>

ABC News, *Nike's Colin Kaepernick 'Just Do It' campaign is controversial, but on brand: Experts*, <https://abcnews.go.com/>

ABC News, *Poll: 49ers QB Colin Kaepernick most disliked player in league*, <https://abcnews.go.com/>

AceMetrix, *Nike's "For Once, Don't Do It" Rallies Strong Support, But Not Without Controversy*, <https://www.acemetrix.com/>

ActivistBrand.com, *CEOs, Political Contributions, & the Brand*, <http://www.activistbrands.com/>

ActivistBrand.com, *Coca Cola's #opentobetter, & the Brand*, <http://www.activistbrands.com/>

ActivistBrand.com, *Cross-Brand Activism: The Way Forward*, <http://www.activistbrands.com/>

ActivistBrand.com, *What is a Regenerative Business? The Case of Palermo's Moltivolti*, <http://www.activistbrands.com/>

ActivistBrand.com, *What is Brand Activism?*, <http://www.activistbrands.com/>

AdAge, *Assesing the fallout – Good and Bad – From Nike's Kaepernick Ad*, <https://adage.com/>

Airbnb, *#WeAccept*, <https://www.airbnb.it/weaccept>

Amnesty International, *Athlete and activist Colin Kaepernick receives Amnesty International's ambassador of Conscience Award*, <https://www.amnesty.org/>

Awario, *Social issues and marketing: why brands want to cause controversy*, <https://awario.com/>

Awario, *3 marketing disasters that could have been prevented by social listening*, <https://awario.com/>

BBC, *Gillette faces backlash and boycott over '#MeToo advert'*, <https://www.bbc.com/>

BitMAT, *Corporate reputation: il fattore chiave per il successo*, <https://www.bitmat.it/>

Black Lives Matter, <https://blacklivesmatter.com/>

Bloomberg, *After Short-Lived Kaepernick Dip, Nike Hits an All-Time High*, <https://www.bloomberg.com/>

Brafton, *Cause-related marketing: The best and worst examples we've seen*, <https://www.brafton.com/>

Branding Strategy Insider, *Analyzing Nikes's Controversial Just Do It Campaign*, <https://www.brandingstrategyinsider.com/>

Brandwatch, *Nike's Colin Kaepernick Just Do It Ad: Will the Backlash Do Any Damage To the Brand?*, <https://www.brandwatch.com/>

Business Click, *L'importanza della Brand Reputation ai tempi del Web 2.0*, <https://www.business-click.it/>

Business Intelligence Group, *Corporate Reputation*, <https://www.businessintelligencegroup.it/>

CBCN, *Gillette's toxic masculinity ad earned a mixed response—but research supports the message*, <https://www.cbc.com/>

CNBC, *Patagonia will use its \$10 million tax break to save planet - and think other companies should too*, <https://www.cnbc.com/>

Collateral, *Nike lancia la campagna Never Too Far Down*, <https://www.collateral.al/>

Commissione Europea, *Antitrust: la Commissione infligge a Google un'ammenda di 4.34 miliardi di € per pratiche illegali riguardanti i dispositivi mobili Android volte a rafforzare la posizione dominante del motore di ricerca di Google*, https://ec.europa.eu/info/index_it

CompassUnibo, *Brand activism: una nuova frontiera del marketing*, <https://compassunibo.wordpress.com/>

Cone Communications, *2015 Cone Communications Millennial CSR Study*, <https://www.conecomm.com/>

Cone Communications, *2017 CONE GEN Z CSR STUDY: HOW TO SPEAK Z*, <https://www.conecomm.com/>

CNN, *Nike is saying 'Don't Do It' in a message about racism in America*, <https://edition.cnn.com/business>

CNN, *Young people support Nike's bet on Kaepernick, poll shows*, <https://money.cnn.com/>

CreatoridiFuturo.it, *Brand Activism – il delicato rapporto tra Aziende e temi sociali*, <https://creatoridifuturo.it/>

Digital4Marketing, *Come Millennial e Generazione Z stanno trasformando la customer experience*, <https://www.digital4.biz/marketing/>

Eater, *Why Starbucks' Race Together Campaign Failed*, <https://www.eater.com/>

Edelman, *2018 Edelman Earned Brand: Brands Take a Stand*, <https://www.edelman.com/>

Edelman, *Two-thirds of consumers worldwide now buy on beliefs*, <https://www.edelman.com/>

Elite Daily, *Elite Daily Millennial Consumer Study*. <https://www.elitedaily.com/>

Engagement Labs, *Nike's Kaepernick Campaign Turns Both Online and Offline Conversations Negative*, <https://blog.engagementlabs.com/>

Ethical Consumer, *History of Successful Boycotts*, <https://www.ethicalconsumer.org/>

Ferpi, *Edelman: dalla brand awareness alla risonanza*, <https://www.ferpi.it/>

Ferpi, *Edelman Trust Barometer 2020: il paradosso della fiducia*, <https://www.ferpi.it/>

Footwear News, *3 Controversies That Have Surfaced After Nike's Colin Kaepernick Ad*, <https://footwearnews.com/>

Forbes, *10 Tips For Reputation And Crisis Management In The Digital World*, <https://www.forbes.com/>

Forbes, *As Millennials And Gen-Z Become More Brand Conscious, How Will Professional Services Adapt?*, <https://www.forbes.com/>

Forbes, *'Daughter' Super Bowl Ad Drives Audi Directly Into Social Values Statement, Away From Humor*, <https://www.forbes.com/>

Forbes, *Finding Corporate Purpose In Customers' Values With Nike, Under Armour, Patagonia And Columbia*, <https://www.forbes.com/>

Forbes, *'For Once, Don't Do It': The Powerful Idea Behind Nike's New Anti-Racism Ad*, <https://www.forbes.com/>

Forbes, *Lessons From Patagonia: Stay Outspoken On Climate And Policy For Success And Social Change*, <https://www.forbes.com/>

Forbes, *Nike Bets The Youth Are With Colin Kaepernick*, <https://www.forbes.com/>

Forbes, *Patagonia Used To Be A Maverick, But Now Activism Is Mainstream*, <https://www.forbes.com/>

Forbes, *Taking Risks Can Benefit Your Brand - Nike's Kaepernick Campaign Is A Perfect Example*, <https://www.forbes.com/>

Fortune, *The Colin Kaepernick Campaign Created \$43 Million in Buzz for Nike in Less Than 24 Hours*, <https://fortune.com/>

Fortune, *World's Most Admired Companies*, <https://fortune.com/>

FN, *Adidas Is Still Taking Market Share From Nike and Under Armour*, <https://footwearnews.com/>

Francesca Buttara, *Dalle public relations alla corporate diplomacy*, <https://francescabuttara.com/>

Fruitecom, *Dall'advertising all'invertising, dieci anni di rinnovamento nella pubblicità*, <https://www.fruitecom.it/>

Gillette, *The Best Men Can Be*, <https://gillette.com/>

Glossario Marketing, *Cause Related Marketing*, <https://www.glossariomarketing.it/>

Goodcom, *Brand Activism: La Normale Evoluzione Della Corporate Social Responsibility*, <https://www.goodcom.it/>

GQ, *Colin Kaepernick Is GQ's 2017 Citizen of the Year*, <https://www.gq.com/>

GQ, *Colin Kaepernick Will Not Be Silenced*, <https://www.gq.com/>

Harvard Business Review, *The Business Case For Purpose*, <https://hbr.org/>

Il Sole 24 Ore, *Green, generazione Z e reputazione: la scossa «giovanile» dei brand*, <https://www.ilsole24ore.com/>

Impresa Sociale, *Le sfide dell'impresa sociale nel terzo millennio. Il tramonto dei baby-boomers: è il tempo dei millennials*, <https://www.rivistaimpresasociale.it/>

InsideMarketing, *Corporate social responsibility: è davvero importante per i consumatori?*, <https://www.insidemarketing.it/>

InsideMarketing, *Definizione di Crisis Management*, <https://www.insidemarketing.it/>

InsideMarketing, *Il brand activism funziona davvero? Un punto della situazione*, <https://www.insidemarketing.it/>

InsideMarketing, *Iniziative di corporate social responsibility e sostenibilità aziendale: cosa lega brand e consumatori*, <https://www.insidemarketing.it/>

InsideMarketing, *La sfilata Gucci pro-aborto è un chiaro segno che, no, i brand non possono non prendere posizione*, <https://www.insidemarketing.it/>

InsideMarketing, *Perché L'Oréal rimuoverà termini come "sbiancante" dalle etichette dei propri prodotti e cosa c'entra con la sfida dell'inclusione*, <https://www.insidemarketing.it/>

InsideMarketing, *Significato di Brand Activism*, <https://www.insidemarketing.it/>

InsideMarketing, *Significato di Woke-washing*, <https://www.insidemarketing.it/>

Insider, *Here's why more brands, like Nike with Colin Kaepernick, are openly liberal*, <https://www.insider.com/>

Interbrand, *Best Global Brands 2018*, <http://interbrand.com/>

IPG Media Lab, *Rethinking Brand Activism*, <https://medium.com/ipg-media-lab>

KFF, *The Kaiser Family Foundation/Washington Post Survey on Political Rallygoing and Activism*, <https://www.kff.org/>

KPMG, *The time has come. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*, <https://home.kpmg/sustainabilityreporting.html>

L'Officiel, *For once, Don't Do It. Nike cambia il suo slogan trentennale a causa del razzismo in America*, <https://www.lofficielitalia.com/>

Lego Foundation, *The LEGO Foundation awards \$100 million to Sesame Workshop to bring the power of learning through play to children affected by the Rohingya and Syrian refugee crises*, <https://www.legofoundation.com/>

LexisNexis, *How Do Companies Earn Top Marks for Reputation?*, <https://bis.lexisnexis.co.uk/blog>

MakersValley, *Generazione Z: Chi Sono e Come Influenzano Il Mondo Del Fashion*, <https://makersvalley.it/>

MarketingProfs, *Brand Reputation Management: Your Seven-Point Game Plan*, <https://www.marketingprofs.com/>

Marketing Science Institute, *Research Priorities 2016-2018*, <https://www.msi.org/>

McKinsey & Company, *2021 US consumer sentiment and behaviors during the coronavirus crisis*, <https://www.mckinsey.com/>

Medium, *Nike and the Arrogance of Moral Certainty*, <https://medium.com/>

MitSloan, *Why Making Money Is Not Enough*, <https://sloanreview.mit.edu/>

Morning Consult, *Brands Should Be Wary of Bragging About Doing the Right Thing*, <https://morningconsult.com/>

Morning Consult, *Fewer People See Brands as Political, but It's Just Because They're Getting Used to It*, <https://morningconsult.com/>

Moveme, *#TakeaKnee*, <https://moveme.berkeley.edu/>

Neting, *Brand Activism: le imprese creano responsabilità sociale*, <https://www.neting.it/>

Neurowebcopywriting, *Il brand activism: la comunicazione per l'azienda socialmente responsabile*, <https://www.neurowebcopywriting.com/>

New York, *Nike Debuts Colin Kaepernick Ad, Conservatives Protest by Burning Their Own Gear*, <https://nymag.com/>

Nike, *2017 Annual Report*, <https://investors.nike.com/>

Nike, *2018 Annual Report*, <https://investors.nike.com/>

Nike, *2019 Annual Report*, <https://investors.nike.com/>

Nike, *2020 Annual Report*, <https://investors.nike.com/>

Nike, *2021 Annual Report*, <https://investors.nike.com/>

Nike News, *Nike's New Just Do It Campaign*, <https://news.nike.com/>

Ninja Marketing, *5 esempi di Brand Activism da cui trarre ispirazione*, <https://www.ninjamarketing.it/>

Ninja Marketing, *Cause Marketing: come i brand possono farne un'arma vincente senza rischiare il Woke-Washing*, <https://www.ninjamarketing.it/>

Ninja Marketing, *Cosa si aspettano i più giovani dal tuo Content Marketing*, <https://www.ninjamarketing.it/>

Ninja Marketing, *Cosa significa Street Culture e come fa un brand a parlare con le nuove generazioni*, <https://www.ninjamarketing.it/>

Ninja Marketing, *Da brand a educatori: sui social i marchi possono creare community di valore*, <https://www.ninjamarketing.it/>

Ninja Marketing, *I consumatori chiedono un nuovo brand activism fatto di azioni concrete*, <https://www.ninjamarketing.it/>

Ninja Marketing, *Investire su sostenibilità e responsabilità sociale oggi è ancora più importante per i brand*, <https://www.ninjamarketing.it/>

Ninja Marketing, *L'Attivismo ai tempi dei Social: dalle strade a Twitter*, <https://www.ninjamarketing.it/>

Ninja Marketing, *L'autenticità paga, 10 casi di pubblicità che lo dimostrano*, <https://www.ninjamarketing.it/>

Ninja Marketing, *Sei volte in cui i brand si sono schierati politicamente nella pubblicità (prima di Nike)*, <https://www.ninjamarketing.it/>

NonprofitHub, *What is Slacktivism and is it Even Helping?*, <https://nonprofitHub.org/>

Npr, *#GrabYourWallet's Anti-Trump Boycott Looks To Expand Its Reach*, <https://www.npr.org/>

Ogilvy Consulting, *COVID-19: i brand e le persone*, <https://www.ogilvy.it/>

Oxford Bibliographies, *Corporate Social Performance*, <https://www.oxfordbibliographies.com/>

Patagonia, <https://eu.patagonia.com/it/it/activism/>

Pepsico, *Pepsi Statement Re: Pepsi Moments Content*, <https://www.pepsico.com/>

Pew Research Center, *A Wider Ideological Gap Between More and Less Educated Adults*, <https://www.pewresearch.org/>

Pew Research Center, *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*, <https://www.pewresearch.org/>

Pew Research Center, *In First Month, Views of Trump Are Already Strongly Felt, Deeply Polarized*, <https://www.pewresearch.org/>

Pew Research Center, *The Whys and Hows of Generations Research*, <https://www.pewresearch.org/>

Pressline, *Il valore economico della Corporate Reputation*, <https://www.pressline.it/>

Primaonline, *La corporate reputation ha un impatto rilevante sul business. Weber Shandwick: ecco come trasformare la reputazione in valore di mercato*, <https://www.primaonline.it/>

PRWeek, *Time for brands to hold their tongues on (some) hot topics*, <https://www.prweek.com/>

PSA Research Center, *Social Issues Marketing*, <https://www.psaresearch.com/>

Quartz, *Nike is still the king of the sneaker industry, but even great empires can fall*, <https://qz.com/>

RepTrack, *7 Ways to Quantify Reputation*, <https://www.reptrak.com/>

Reuters Events, *Why Nike was right to feature Colin Kaepernick in its controversial new ad*, <https://www.reutersevents.com/>

Ria Grant Thornton, *Gli strumenti della rendicontazione sociale*, <https://www.riagranthornton.it/it/>

Shortyawards, *We Accept*, <https://shortyawards.com/>

Sportspromedia, *Just do it, Kaepernick and the NFL: Why Nike doesn't care about burning trainers*, <https://www.sportspromedia.com/>

Starbucks, *What 'Race Together' Means for Starbucks Partners and Customers*, <https://stories.starbucks.com/>

Studio Industry, *Come fanno shopping Boomer, Gen X, Millennial e Gen Z*, <https://www.rivistastudio.com/industry/>

The Conversation, *NFL tells players patriotism is more important than protest – here's why that didn't work during WWI*, <https://theconversation.com/uk>

The Cut, *What Nike's Just Do It Ad Means With Colin Kaepernick behind it*, <https://www.thecut.com/>

The Drum, *Who is Gen Z? How teens are consuming content*, <https://www.thedrum.com/>

The Economic Times, *Tata Group's Tanishq pulls ad featuring Hindu-Muslim family after social media criticism*, <https://economictimes.indiatimes.com/>

The Free Press Journal, *Black Lives Matter: Nike says 'For once, don't do it'; Adidas agrees*, <https://www.freepressjournal.in/>

The Marketing Journal, *Brand Activism: An Interview with Philip Kotler and Christian Sarkar*, <https://www.marketingjournal.org/>

The Marketing Journal, *"Brandshaming: The Kids vs. The NRA" – Philip Kotler e Christian Sarkar*, <https://www.marketingjournal.org/>

The Marketing Journal, *“Competing on Stories: Marketing and Cultural Narratives”* – Christian Sarkar and Philip Kotler, <https://www.marketingjournal.org/>

The Marketing Journal, *“Finally, Brand Activism!”* – Philip Kotler and Christian Sarkar , <https://www.marketingjournal.org/>

The New York Times, *A Friedman doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits*, <https://www.nytimes.com/>

The New York Times, *Colin Kaepernick ‘Dream Crazy’ Ad Wins Nike an Emmy*, <https://www.nytimes.com/>

The New York Times, *Nike Nearly Dropped Colin Kaepernick Before Embracing Him*, <https://www.nytimes.com/>

The New York Times, *Pepsi Pulls Ad Accused of Trivializing Black Lives Matter*, <https://www.nytimes.com/>

The New York Times, *Why Colin Kaepernick Didn’t Stand for the National Anthem*, <https://www.nytimes.com/>

The Sun, *What is the Colin Kaepernick Nike boycott and what is the ‘Just Do It’ anniversary advert?*, <https://www.thesun.co.uk/>

The Washington Post, *Nike Knows the Future Looks Something Like Colin Kaepernick*, <https://www.washingtonpost.com/>

Time, *Despite Outrage, Nike Sales Increased 31% After Kaepernick Ad*, <https://time.com/>

Treccani, *#MeToo: evoluzione e rivoluzione*, <https://www.treccani.it/>

Twitter, *Bernice King Tweet*, <https://twitter.com>

Vox, *Nike, Colin Kaepernick, and the history of “commodity activism”*, <https://www.vox.com/>

Vox, *Why the social media boycott over Colin Kaepernick is a win for Nike*, <https://www.vox.com/>

Wikipedia, *Bene comune*, <https://it.wikipedia.org/>

Wikipedia, *Brand Activism*, <https://it.wikipedia.org/>

Wikipedia, *Generazione*, <https://it.wikipedia.org/>

World Business Council for Sustainable Development, <https://www.wbcsd.org/>

World Economic Forum, *Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution*, <https://www.weforum.org/>

Yahoo! Sports, *Colin Kaepernick's Nike commercial is a big hit with consumers, according to industry group*, <https://sports.yahoo.com/>

YouGov, *All eyes on Nike and Kaepernick*, <https://today.yougov.com/>

YouMatter, *Consumers Want Transparent & Authentic Companies That Care About Social And Environmental Issues*, <https://youmatter.world/en/>

Ypulse, *Cause, Charity & Activism Report*, <https://www.ypulse.com/>