



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Brand Purpose:

Il ruolo del marketing nel supportare lo scopo sociale
dell'organizzazione

Relatore

Ch.mo Prof. Leonardo Buzzavo

Laureando

Filippo Montaguti

Matricola 883042

Anno Accademico

2020 / 2021

INDICE

Introduzione

1. Il brand purpose	9
1.1. Definire il brand purpose.....	9
1.2. Obiettivo della tesi e metodologia di ricerca.....	18
1.3. Purpose, Mission e Vision	24
1.4. Purpose, Mission e Vision dichiarati nelle interviste.....	25
1.5. Il purpose e la brand architecture	27
2. Come esplicitare il purpose.....	31
2.1. Le aziende brand purpose native	41
2.1.1. Il caso Patagonia.....	41
2.1.2. Il caso TOMS.....	46
2.1.3. Il caso The Body Shop.....	49
3. La sostenibilità: un elemento imprescindibile.....	55
3.1. L'impatto della sostenibilità sull'attività aziendale	64
3.2. Le evidenze empiriche.....	67
4. Il brand purpose e l'impatto sugli stakeholder	81
4.1. Il marketing e il rapporto con gli stakeholder	84
4.2. L'importanza degli stakeholder	88
4.3. Difficoltà nel coinvolgimento degli stakeholder	94
5. Il marketing mix e il brand purpose	95
5.1. Inquadramento teorico del marketing mix.....	95
5.2. L'influenza del brand purpose sul marketing mix	97
5.3. Il purpose e l'importanza delle 4P	104
5.4. Strategie di purpose e di marketing: difficoltà nell'integrazione.....	112
5.5. Il valore del brand e gli indicatori di performance.....	113
5.6. Considerazioni.....	120
Considerazioni finali	121

Bibliografia.....	125
Sitografia.....	129
Ringraziamenti	131

Agisci in modo da considerare l'umanità, sia nella tua persona, sia nella persona di ogni altro, sempre anche come scopo e mai come semplice mezzo.

- Immanuel Kant-

INTRODUZIONE

Come si evince dal titolo di questa tesi, l'elaborato si propone di esaminare il tema del brand purpose e il ruolo giocato dalla funzione di marketing nel supportare la strategia di purpose aziendale.

Il tema risulta essere attuale e complesso da affrontare per le aziende, le quali sono chiamate a perseguire un obiettivo che non sia solo il mero raggiungimento di un target di profitto, ma che diversamente venga collegato ad uno scopo sociale. Tale necessità nasce sia da un cambiamento nei fattori di scelta che influenzano il processo di acquisto dei consumatori, ma anche dall'attenzione che i temi sociali, ed in particolare il cambiamento climatico, ricoprono nell'agenda di governi e organizzazioni. Ai governi da anni viene richiesto di risolvere il grande problema del cambiamento climatico che sta modificando gli equilibri dell'ecosistema terra mettendo a rischio anche molte vite umane, così come altri temi quali la parità di genere, l'inclusività o la disparità sociale. Questi temi sono nel tempo diventati di fondamentale importanza per una buona parte di persone che spesso, insoddisfatte dalle politiche dei governi, si rivolgono alle aziende e ai brand chiedendo una loro presa di posizione e un maggior attivismo.

Al fine di soddisfare questa richiesta le imprese si sono impegnate nel definire il proprio contributo e quale fosse il loro purpose, nel caso in cui non fosse ancora stato esplicitato, definendo così l'impatto che esso avrebbe avuto su tutte le funzioni aziendali. Questa sfida non è stata, ma non lo è tutt'ora, semplice da affrontare in quanto il purpose deve essere rilevante e direttamente collegabile al business aziendale per diventare così come la "stella polare" che guida le scelte che vengono prese in azienda.

Per le imprese l'esplicitazione del purpose viene resa ancora più difficile se si pensa che per esse vi è un alto rischio di ricadere nel mero purpose washing, ovvero la pratica di definire degli scopi sociali solamente con il fine ultimo di attirare i consumatori e incrementare i profitti aziendali.

Proprio per questo, come già sottolineato, risulta fondamentale che vi sia un forte collegamento tra il purpose e i valori della marca, il prodotto, la percezione e l'autenticità del brand.

Il marketing, che per primo è il "custode" del brand, non può quindi che giocare un ruolo di primo piano nel supportare l'impresa nella definizione del purpose, ma non solo, anche nella sua implementazione, mediante differenti attività che devono essere programmate, realizzate e correttamente comunicate ai consumatori.

Come già sottolineato l'obiettivo dell'elaborato è quello di comprendere il ruolo ricoperto dal marketing nel supportare l'obiettivo sociale dell'organizzazione. Per fornire una risposta a tale domanda di ricerca sono state effettuate nove interviste ad importanti e qualificati responsabili marketing provenienti da differenti aziende operanti in settori diversificati fra loro.

Il campione di aziende studiato è composto principalmente da imprese di grandi dimensioni, basti pensare che l'azienda con il fatturato minore è Inglesina, che dai dati recuperati, ha chiuso il 2020 con un fatturato di 48 milioni di euro. Oltre alla responsabile marketing di Inglesina, gli altri manager intervistati provenivano da aziende quali Arena, Reckitt Benckiser, GlaxoSmithKline, Hasbro, Levi's, Loacker, Morato Pane e Shell. Le interviste sono state successivamente *sbobinate* ed analizzate raccogliendo così dati qualitativi che sono stati analizzati e dai quali è stato possibile effettuare delle tabelle di frequenze e analisi semantiche. In seguito alla fase di analisi, le informazioni raccolte nelle interviste sono state utilizzate in ciascuno dei cinque capitoli.

Ogni capitolo si focalizza su di un aspetto particolare del purpose, partendo da una analisi più generale del tema svolta nel primo capitolo per poi approfondire di capitolo in capitolo temi più specifici e direttamente collegabili al contributo quotidiano che il marketing porta al purpose aziendale.

Nel primo capitolo si delinea la domanda di ricerca della tesi e la metodologia di analisi utilizzata al fine di soddisfarla. Verrà inoltre introdotto il tema del brand purpose, fornendo una definizione che verrà confrontata con quella della mission e della vision aziendale. In conclusione, verrà approfondito il tema della brand architecture per cercare di comprendere meglio come venga gestito il purpose all'interno di aziende che si ritrovano a gestire un ampio portafoglio di brand differenti fra loro.

Nel secondo capitolo della tesi si cercherà di studiare le modalità con le quali le aziende che non hanno ancora definito un loro scopo sociale, possono impegnarsi nella sua esplicitazione. Per compiere questo studio si analizzerà un interessante paper pubblicato da Harvard Business Review, i cui risultati verranno messi a confronto con quanto emerso nelle interviste effettuate. In questo secondo capitolo si lascerà poi un ampio spazio di approfondimento delle aziende brand purpose native, ovvero tutte quelle imprese che fin dalla loro nascita incorporano uno scopo sociale come loro principale motivo di esistere ed operare nel mercato. Verranno inoltre analizzate come caso di studio tre aziende rientranti in questa particolare categoria, ovvero Patagonia, TOMS e The Body Shop.

Nel terzo capitolo viene dato ampio spazio al tema della sostenibilità, che è considerato un elemento ad oggi imprescindibile nella definizione del purpose, e alle relative strategie della sua implementazione. Saranno pertanto analizzate le problematiche ambientali e sociali che ad oggi impattano l'agenda dei governi, dando spazio agli obiettivi di sostenibilità che sono stati delineati nel corso dei meeting organizzati dalle Nazioni Unite. Nel seguito del capitolo verranno analizzate le azioni di sostenibilità dichiarate dai vari responsabili marketing che saranno collegate ai vari SDGs delle United Nations, al fine di individuare in quali aree le aziende studiate si impegnano maggiormente nel portare un loro contributo, ma anche quali SDGs risultano maggiormente perseguiti dalle imprese.

Nel quarto capitolo si approfondirà l'impatto del brand purpose sugli stakeholder aziendali. Inizialmente si andrà a definire quali sono i principali stakeholder aziendali, per approfondire poi con quali modalità il marketing risulti coinvolto nel comunicare il purpose ai principali portatori di interesse dell'impresa grazie ai feedback ricevuti nelle interviste. In seguito, verrà presentata una analisi dell'importanza ricoperta dai vari stakeholder in base al loro coinvolgimento nella strategia di purpose aziendale, cercando anche di intercettare eventuali difficoltà riscontrate dall'impresa nel coinvolgere e allineare gli stakeholder allo scopo sociale definito.

Infine, il quinto ed ultimo capitolo, si pone l'obiettivo di analizzare più nel dettaglio il contributo che la funzione di marketing porta al purpose del brand. Dalle interviste si è cercato di comprendere come il purpose influenzi le 4P del marketing mix (Price, Place, Promotion e Product), studiando così come esse cambino o si arricchiscano di azioni una volta esplicitato il purpose in azienda. Si proverà in seguito a fornire un ordine di importanza delle leve del marketing mix nel supportare la strategia di brand purpose, cercando inoltre di intercettare possibili difficoltà riscontrate dai manager nell'allineare la strategia di marketing alla strategia di purpose aziendale. In conclusione, verrà lasciato spazio ad un approfondimento riguardante gli indicatori di performance che le aziende intervistate utilizzano per monitorare l'implementazione della loro strategia e il raggiungimento degli obiettivi di marketing legati al purpose del brand. L'analisi inoltre verrà arricchita dallo studio del contributo che il purpose porta alla brand equity, indagando le modalità con le quali le imprese studiate quantificano il valore aggiunto che lo scopo sociale porta al brand.

1. Il brand purpose

1.1 Definire il brand purpose

L'interesse sul tema del brand purpose aziendale è aumentato nel corso dell'ultimo decennio (HAJDAS, KLECZEK, 2021) e la motivazione di ciò può essere ricercata nel cambiamento delle aspettative e delle richieste che la società attuale pone nei confronti delle aziende. Nel corso del tempo, i manager, hanno compreso che non potevano più concentrare i loro sforzi nel garantire la sostenibilità economica e finanziaria dell'impresa grazie ad un continuo incremento dei profitti e alla riduzione dei costi. Le aziende sono state quindi chiamate ad occuparsi oltre che del loro conto economico anche dell'impatto sui propri collaboratori, sulle comunità, sui clienti e sull'ambiente che le circonda (BATTILANA ET AL., 2019).

Per rendere tutto ciò possibile, nelle aziende sono stati fissati obiettivi da raggiungere che non fossero solamente finanziari, ma che avessero anche uno scopo sociale. È aumentato così l'interesse verso la Corporate Social Responsibility, ma col passare del tempo e l'emergere di nuovi consumatori, ovvero i Millenials prima e la generazione Z poi, essi hanno compreso che il purpose sociale dell'azienda doveva avere la stessa importanza di quello economico e pertanto era necessario che queste attività non fossero più affidate ad una singola funzione aziendale, ma sarebbero dovute diventare un elemento chiave delle scelte strategiche (KOTLER, SARKAR, 2020, p.17-23).

Sembra quindi diventare sempre più importante la segmentazione dei clienti in base alla loro generazione. Importante considerare che "Ogni generazione è profondamente influenzata dai tempi in cui cresce: dalla musica, dal cinema, dalla politica e dagli eventi salienti di quel periodo. I suoi membri condividono una serie di importanti esperienze culturali, politiche ed economiche, ed hanno punti di vista e valori simili" (KOTLER ET AL., 2018, p. 131). Le generazioni più giovani sono quindi quelle accomunate dall'essere nati in un periodo tecnologicamente più avanzato, ma nel contempo anche fortemente impattato dal cambiamento climatico. In particolare, i Millenials sopracitati, o generazione della rete, sono le persone nate fra gli inizi degli anni '80 e la fine degli anni '90 e sono una generazione caratterizzata da una maggiore familiarità con i media e le tecnologie digitali. La generazione Z invece, corrisponde alla parte di popolazione nata dal 1995 circa in poi. Le persone appartenenti alla generazione X sono quelle nate tra il 1965 e il 1980, rappresentano il segmento più grande della popolazione attuale e sono cresciute

in piena recessione, vivendo momenti storici come la caduta del muro di Berlino e la fine della guerra fredda. Infine, l'ultima generazione è quella dei Baby Boomers, ovvero i figli del boom economico, coloro che hanno vissuto in prima persona il periodo della ripresa economica e del boom demografico successivo alla fine della prima guerra mondiale.

La ricerca realizzata dalla società Purpose Brand dimostra, tramite i dati raccolti, come la generazione X e i Millennials siano riusciti ad influenzare il cambiamento strategico delle aziende. Osservando il grafico in figura 1.1 si può infatti notare come essi siano la parte di popolazione più interessata alle tematiche ambientali, alla filantropia, al volontariato e alle cause di giustizia sociale (PURPOSE_BRAND,2020, p. 12).

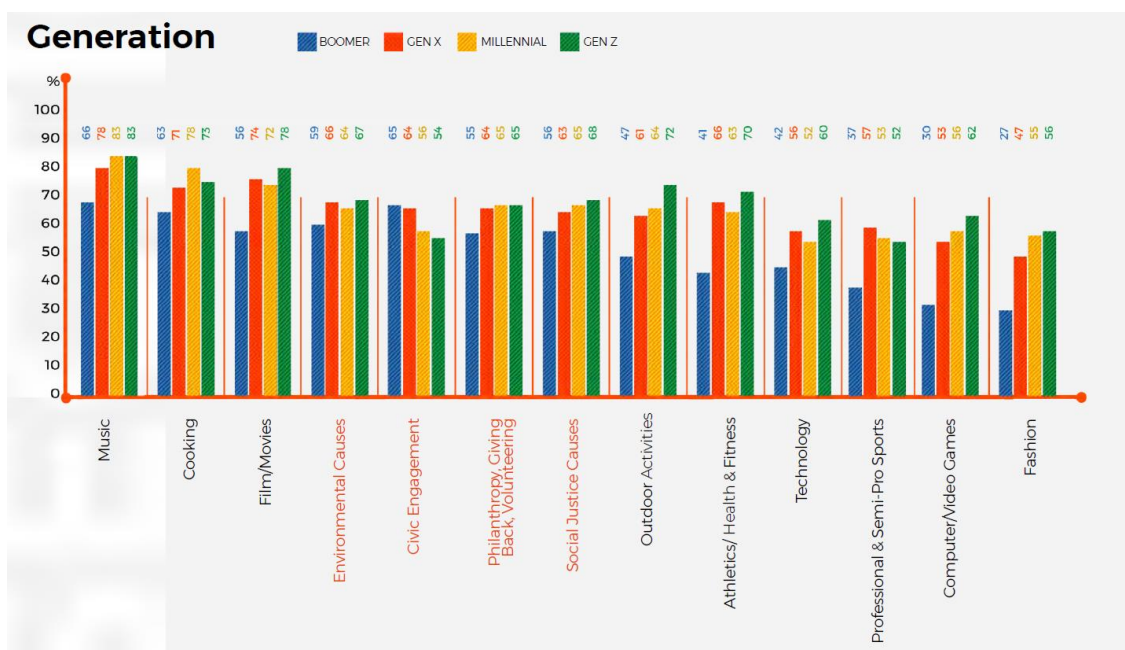


Figura 1.1; Interessi generazionali; Fonte: PURPOSE_BRAND, The Purpose Report 2020, The Move from brand positioning to purpose positioning, 2020

Proprio questa fetta di popolazione ritiene che i brand dovrebbero avere uno scopo che vada oltre al raggiungimento di un profitto. In particolare, esaminando le risposte, si evince con chiarezza come le ultime due generazioni siano molto più concordi con la precedente dichiarazione rispetto alla generazione X e ai Baby Boomer (PURPOSE_BRAND, 2020, p. 18).



Figura 1.2; Scopo sociale dei brand; Fonte: PURPOSE_BRAND, The Purpose Report 2020, The Move from brand positioning to purpose positioning, 2020

Le scelte aziendali devono quindi prestare attenzione a quelle che sono le richieste di questi nuovi consumatori più giovani che si affacciano sul mercato. Una corretta strategia, volta a comprendere questi consumatori, potrebbe essere quella di analizzare attentamente le ricerche e i dati che vengono raccolti nello studio dei trend e del pensiero della popolazione.

Ad esempio, la società Wunderman Thompson ha realizzato nel 2020 un interessante report proprio sulla generazione Z, denominandolo “Gen Z Building a Better Normal”, che aiuta a descrivere i nuovi consumatori appartenenti a questa generazione e il loro rapporto con i brand. Il report è stato costruito grazie ad interviste di membri appartenenti a tale generazione in tutto il mondo e anche grazie a dati raccolti fra mille giovani americani, nonché ad interviste ad esperti in materia.

Emma Chiu, Global Director di Wunderman Thompson Intelligence, ha scritto nel documento sopracitato come “Fiducia di sé, pragmatismo e ottimismo motivano queste generazioni nel lavorare ad un domani migliore con la consapevolezza di non poter raggiungere questo obiettivo da soli.” Chiu continua affermando che “la generazione Z chiede alle aziende e alle persone di influenza di dare un contributo nel portare un cambiamento positivo, domandando loro etica, trasparenza e un nuovo set di valori”. Infine, secondo il suo parere, “Do better” è al centro dell’obiettivo di queste persone e l’85% di loro crede che i brand debbano ricercare qualcosa di più del profitto, mentre l’80% crede che i brand dovrebbero far vivere meglio le persone.

Di seguito vengono riportati, a supporto del parere di Chiu, alcuni dati raccolti tra il 16 e il 26 ottobre 2020 da Wunderman Thompson su un campione di 1000 giovani americani, fra i 16 e i 24 anni d’età.

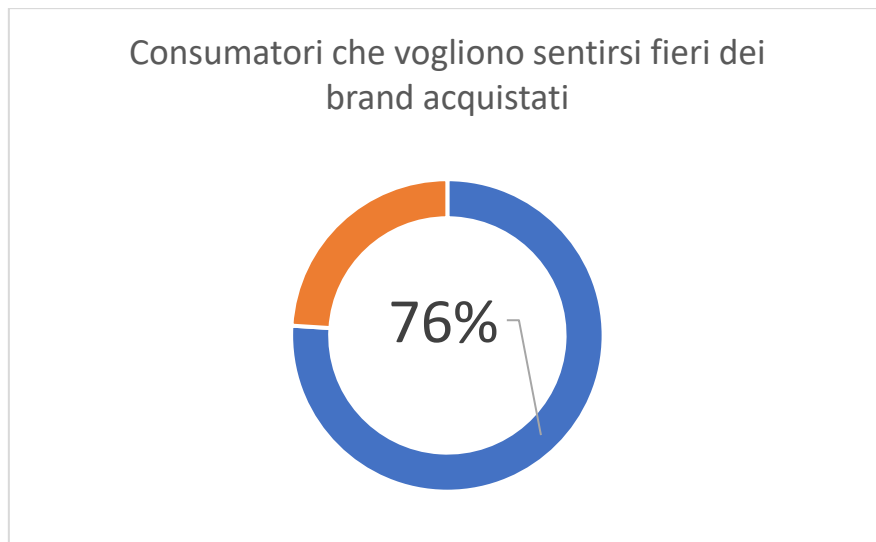


Figura 1.3; Dati d'acquisto consumatori; Fonte: Rielaborazione da WUNDERMAN THOMPSON INTELLIGENCE, GEN Z Building a better normal, 2020

I dati mostrano come lo shopping per la generazione Z è una espressione di sé e di quello in cui credono, tanto che i giovani nel 76% dei casi vanno fieri dei brand che acquistano.

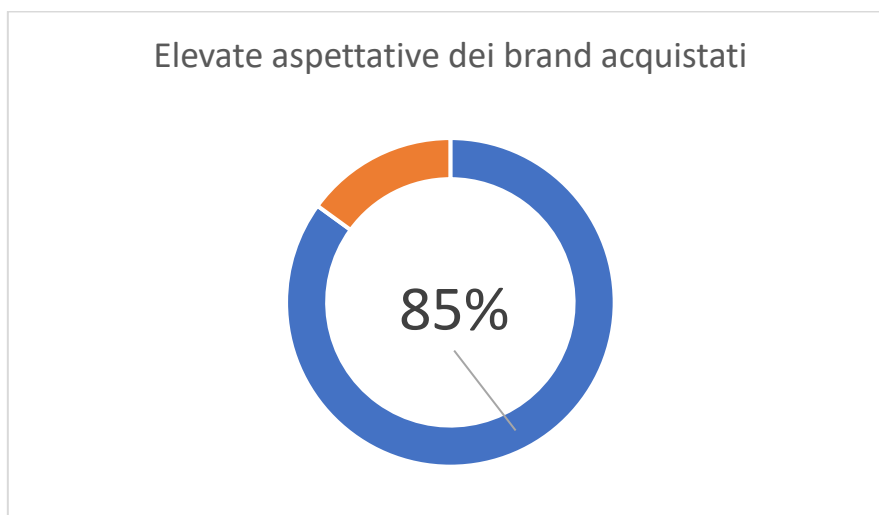


Figura 1.4; Aspettative consumatori; Fonte: Rielaborazione da WUNDERMAN THOMPSON INTELLIGENCE, GEN Z Building a better normal, 2020

Di conseguenza questi brand si fanno carico di alte aspettative da soddisfare, non solamente vendendo i loro prodotti, ma perseguendo uno scopo più elevato del profitto aziendale e impegnandosi nel migliorare la vita delle persone.

Dalla ricerca emerge inoltre come i brand siano chiamati a comprendere i propri consumatori, accettare le loro diversità e interessarsi degli stessi problemi che per loro sono importanti.

Un altro aspetto da considerare per le aziende è che i membri di questa generazione non selezionano i brand solamente per i loro acquisti, ma li valutano anche in quanto possibili candidati per un posto di lavoro.

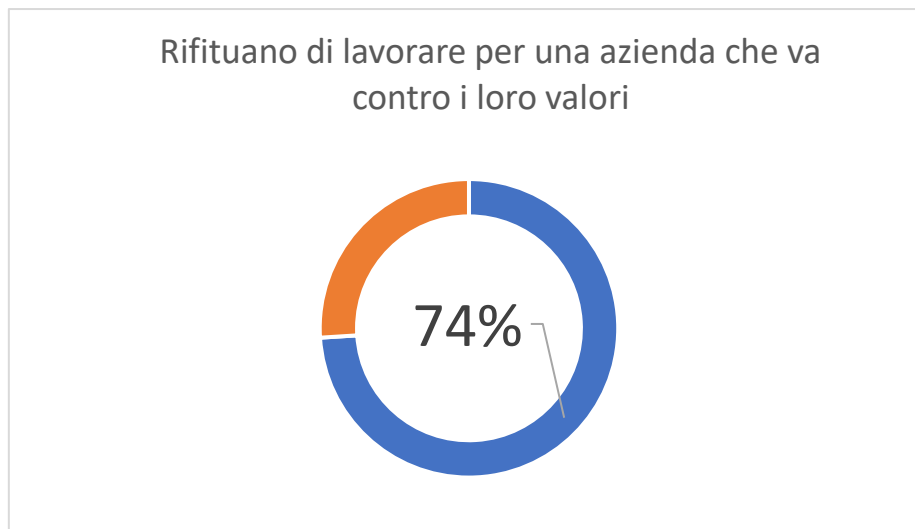


Figura 1.5; Etica lavorativa consumatori; Fonte: Rielaborazione da WUNDERMAN THOMPSON INTELLIGENCE, GEN Z Building a better normal, 2020

Pertanto, se le aziende non si impegneranno nel contribuire al bene comune e nell'allinearsi ai valori di questa generazione, rischieranno di perdere possibili talenti che eviteranno di candidarsi alle loro offerte di lavoro.

Infine, il campione rappresentativo nel 73% dei casi ha dichiarato che non ha fiducia nei confronti delle capacità del governo di proteggerlo e nel contempo ha espresso, nel 75% dei casi, di credere che la propria generazione sarà quella in grado di cambiare il mondo (WUNDERMAN THOMPSON INTELLIGENCE, 2020, p. 1-20).

Per comprendere meglio i trend, il pensiero e la fiducia delle persone, risulta particolarmente interessante studiare la ricerca realizzata dalla società di comunicazione Edelman, la quale, come dichiarato dall'azienda, ha riassunto i risultati di una intervista online realizzata in 28 paesi su un campione totale di 33.000 rispondenti e rappresentante l'83% della popolazione globale.

Il report, chiamato Edelman Trust Barometer e pubblicato nel 2021, rivela che un trend che accomuna la popolazione mondiale è la maggior fiducia nei confronti delle imprese rispetto a quella riposta nelle istituzioni governative, nelle NGOs e nei media.

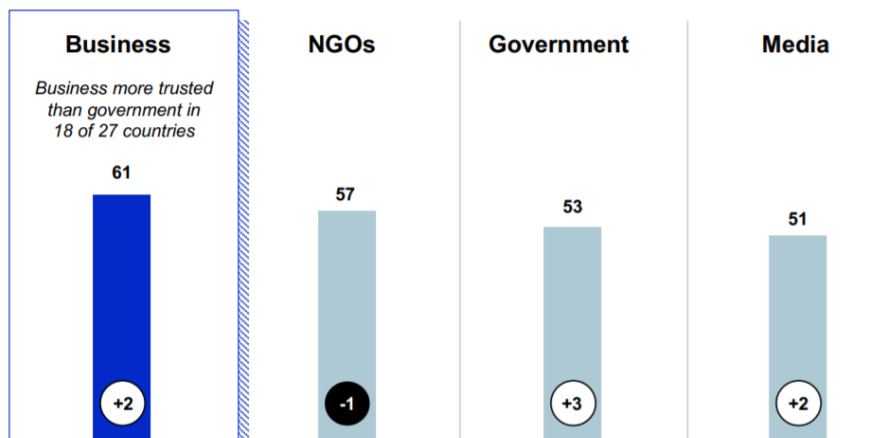


Figura 1.6; Fiducia nelle imprese; Fonte: EDELMAN, Edelman Trust Barometer 2021, 2021

In particolare, si apprende come i CEO delle aziende siano oggi chiamati a prendere il posto delle istituzioni nel risolvere i problemi sociali, nel guidare il cambiamento e nell'assumersi la responsabilità del business di fronte al pubblico e non solamente nei confronti del consiglio di amministrazione o degli stakeholders (EDELMAN, 2021, p. 6).



Figura 1.7; Attivismo CEO; Fonte: EDELMAN, Edelman Trust Barometer 2021, 2021

I CEO sono quindi chiamati a prendere delle posizioni in nome dell'azienda per la quale lavorano e che di conseguenza impattano e influenzano la corporate strategy aziendale. In particolare, le persone si aspettano che queste figure di vertice parlino pubblicamente di sfide sociali importanti quali: l'impatto della pandemia, la job automation, i problemi sociali e quelli delle piccole comunità locali (EDELMAN, 2021, p. 34).

I CEO e di conseguenza le aziende, oltre che impegnarsi su questi temi sociali, devono anche preoccuparsi di mantenere e accrescere la fiducia dei propri consumatori.

Il trend è stato ben sottolineato nella famosa lettera ai CEO di Larry Fink, Chairman e Chief Executive Officer del colosso finanziario BlackRock, il quale dichiara: "La società richiede alle aziende, pubbliche e private, di servire uno scopo sociale. Per prosperare nel corso del tempo ogni impresa non deve solamente portare risultati finanziari, ma mostrare

anche come genera un contributo positivo per la società”. E ancora evidenzia successivamente che “il coinvolgimento del board aziendale nel definire la strategia di lungo termine è essenziale perché un board coinvolto e un approccio di lungo termine al business sono due indicatori dell’abilità dell’azienda nel creare valore a lungo termine per gli azionisti. Inoltre, il board è fondamentale nell’aiutare l’impresa a definire e perseguire il proprio purpose e nel rispondere alle domande importanti per i suoi investitori, per i consumatori e per le comunità nelle quali essa opera” (FINK, 2018).

Sempre la ricerca pubblicata da Edelman mette in luce quali siano alcuni fra i temi per i quali le aziende sono chiamate a rispondere, come l’adottare pratiche sostenibili, il guidare la prosperità economica e il favorire una logica di lungo termine a quella di profitto nel breve termine.

<i>When these actions are performed well...</i>	Increased likelihood of trust
Guarding information quality	+5.8%
Embracing sustainable practices	+5.7%
Robust COVID-19 health and safety response	+4.8%
Driving economic prosperity	+4.7%
Long-term thinking over short-term profits	+4.6%

Figura 1.8; Attivismo Aziende; Fonte: EDELMAN, Edelman Trust Barometer 2021, 2021

Quanto descritto finora è un desiderio della popolazione che però non presume di rimanere tale, infatti, la maggior parte degli intervistati da Edelman ritiene di essere in grado, con le proprie azioni, di spingere le corporations al cambiamento. Anche la stessa forza lavoro delle aziende ritiene di essere più conscia della possibilità di poter dar voce alle proprie obiezioni nei confronti del management aziendale e di poter unirsi a proteste collettive organizzate dai collaboratori (EDELMAN, 2021, p. 36).



Figura 1.9; Consapevolezza forza lavoro; Fonte: EDELMAN, Edelman Trust Barometer 2021, 2021

Sicuramente il potere contrattuale dei consumatori è una leva utile per spingere le aziende a cambiare, le imprese infatti devono prestare molta attenzione a quali sono i valori che dichiarano e perseguono per non correre il rischio di perdere fiducia da parte dei propri consumatori e degli investitori. Alcuni dati interessanti sul tema ci vengono forniti dall'Axios Harris Poll 100, che si occupa di misurare quello che le persone pensano delle aziende. Dall'analisi emerge che il 72% degli intervistati afferma di investire in imprese delle quali ammirano i valori dichiarati, l'83% lavorerebbe o raccomanderebbe una azienda con la quale condivide i valori e il 58% boicotterebbe un brand che non prende una posizione a favore dell'uguaglianza razziale (AXIOS HARRIS POLL 100, 2020, p.15).

Di seguito viene riportata una infografica estrapolata dal report di Axios Harris Poll che mostra chiaramente quale è il giudizio dei consumatori nei confronti di una azienda che prende posizioni su importanti temi sociali a confronto con una azienda che rimane silente.



Figura 1.10; Giudizio consumatori; Fonte: AXIOS HARRIS POLL 100, Corporate reputation rankings, 2020

Come evidenziato da quest'ultima ricerca citata, i consumatori hanno gli strumenti per influenzare le scelte delle imprese e uno di questi è proprio il boicottaggio, ovvero l'azione di non acquistare le merci o scegliendo di non lavorare in una ditta, facendo così contro di essa ostruzionismo (TRECCANI, 2021). Il professore di organizzazione e management Bryden King della Kellogg cita il recente Fridays For future come esempio vincente di boicottaggio. Le manifestazioni hanno avuto come tema gli scioperi per il clima, iniziati dall'adolescente svedese Greta Thunberg nel 2018. C'erano sicuramente leader visibili sui

social media che promuovevano la campagna, ma vi è stato anche un enorme sforzo organizzativo da parte dei gruppi di studenti per assicurarsi che le persone commentassero online e partecipassero all'evento anche nella vita reale. La pressione sociale generata dagli sforzi organizzativi dei manifestanti può portare le aziende, che sono incentrate sui consumatori, ad essere particolarmente attaccabili per mezzo di boicottaggio. (EYLER-DRISCOLL, 2019, p. 1-3)

In questo contesto ambientale risulta chiaro comprendere come mai le aziende si stiano impegnando per definire un proprio purpose e leggendo anche le parole di Larry Fink si può presumere che lo scopo dell'impresa sia sempre più un elemento strategico chiave che trovi un elevato livello di engagement da parte del vertice aziendale, sia nel definirlo che nel metterlo in pratica.

Come viene però sottolineato in un articolo pubblicato su Harvard Business Review, molte imprese nella realtà faticano nel definire e nel vivere il proprio purpose, cadendo nell'errore comune di attribuirgli degli obiettivi generici che non si riferiscono al core business dell'azienda e a quelli che sono i suoi clienti (BLOUND, LEINWAND, 2019, p.2).

Quindi al fine di definire il purpose nel modo corretto risulta prioritario capire che cosa rappresenta. Per Accenture il purpose è "il motivo per cui qualcosa esiste e in particolare per le aziende è l'elemento fondante di ogni esperienza e l'essenza sottostante ad un brand che lo rende rilevante e necessario" (ACCENTURE, 2018, p.6).

Deloitte invece nel suo report "2020 Global Market Trends" definisce il purpose come "l'anima e l'identità di una organizzazione che provvede a creare una piattaforma sulla quale costruire ed uno specchio nel quale riflettere l'esistenza dell'impresa nel mondo". Inoltre, il purpose definisce "perché una organizzazione esiste, quali problemi si prefigge di risolvere e che cosa vuole essere per tutte le persone con le quali entra in contatto tramite il suo lavoro".

Già da queste prime due definizioni si può capire come il purpose non ha a che fare con il profitto aziendale, ma riflette un messaggio aspirazionale. Il purpose spiega come le persone coinvolte in una organizzazione stanno facendo la differenza, fornisce loro una ragione di esistere e ne trae il loro supporto. (QUINN, THAKOR, 2018, p.2)

1.2 Obiettivo della tesi e metodologia di ricerca

È proprio studiando il brand purpose che è nata l'esigenza e l'obiettivo di scrivere questa tesi, la quale, come domanda di ricerca, vuole indagare qual è il ruolo del marketing in una strategia di purpose aziendale.

Al fine di raggiungere l'obiettivo desiderato sono state messe in pratica due metodologie di ricerca complementari, ma differenti fra loro. La prima metodologia utilizzata è la revisione della letteratura esistente sul tema del brand purpose. Grazie a questa ricerca sono stati individuati svariati articoli scientifici, report e paper che hanno contribuito generando alcune riflessioni in merito all'importanza del tema per le aziende, alla definizione del brand purpose e al ruolo svolto dal marketing nel supportarlo.

La seconda metodologia di ricerca utilizzata è stata quella dell'intervista. Nel periodo compreso tra il maggio e l'agosto 2021 sono stati intervistati nove responsabili marketing che lavorano per aziende operanti in settori differenti. Si riporta di seguito in tabella le aziende analizzate, le posizioni lavorative degli intervistati, il settore competitivo, il numero dei dipendenti e il fatturato.

AZIENDA	SETTORE	N° DIPENDENTI CIRCA	FATTURATO Mrd €	RUOLO INTERVISTATO
Arena	Prodotti per lo sport	1.000	€ 116 (2017)	Chief Digital Officer
Reckitt Benckiser	Salute, igiene e prodotti per la casa	oltre 43.000	€ 15,6 (2020)	Marketing Manager Durex, Veet & School
GlaxoSmithKline	Farmaceutico	oltre 94.000	€ 40,8 (2020)	BU Marketing Head
Hasbro	Giochi e Intrattenimento	7.000	€ 5 (2017)	Senior Marketing Manager South Europe
Inglesina	Prodotti per bambini	100	€ 0,1 (2020)	Responsabile Marketing
Levi's	Abbigliamento	14.800	€ 4 (2020)	Vice President Brand Marketing Europe
Locker	Alimentare	1.000	€ 0,4 (2019)	Board Member and Managing Director Global Marketing
Morato Pane	Alimentare	200	€ 0,3 (2020)	Head of Marketing
Sheell	Petrolifero, Gas naturale e petrolchimico	87.000	€ 159 (2020)	General Marketing Manager

Figura 1.11; Aziende analizzate; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

Come si può vedere dai dati riguardanti il fatturato e il numero di dipendenti, le aziende intervistate ricadono quasi tutte nella categoria delle grandi imprese. Infatti, la "Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE" definisce che "la categoria

delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR". Pertanto, stando a questa definizione, l'unica azienda che ricade nella categoria delle medie imprese è Inglesina che dai dati raccolti ha meno di 250 dipendenti e genera un fatturato di poco inferiore ai 50 milioni di euro. Inoltre, i settori nei quali competono le aziende sono diversificati e nessuna di esse risulta essere un competitor diretto sul mercato.

Le interviste, della durata di circa 60 minuti l'una, hanno permesso di indagare differenti temi riguardanti il brand purpose aziendale, il suo impatto sulla strategia e in particolare sulla funzione di marketing. Nel complesso gli intervistati hanno risposto a 15 domande, le interviste sono state poi sbobinate al fine di analizzare al meglio le risposte e poterle comparare fra di loro. In particolare, le domande poste ai manager sono state le seguenti:

- 1) *Mi può fornire una sua definizione di brand purpose?*
- 2) *La sua azienda ha esplicitato una mission? Se sì, quale? All'interno della mission vi è incluso anche il purpose aziendale? Altrimenti, se è stato dichiarato, qual è?*
- 3) *Come si mantiene la coerenza fra i vari brand del gruppo una volta definito un corporate purpose? (Domanda posta solo ad aziende con un portafoglio di brand da gestire es: Reckitt Benckiser)*
- 4) *Quanto è importante per voi la sostenibilità quando si parla di brand purpose?*
- 5) *Cosa significa per voi sostenibilità e come vi impegnate quotidianamente ad essere sostenibili?*
- 6) *Quali sono le maggiori difficoltà che si incontrano nel diventare sostenibili? Riesce ad ordinarle dalla sfida più impegnativa a quella più "facile"?*
- 7) *Qual è il ruolo del marketing nel comunicare il purpose ai clienti? Agli investitori? Inoltre, quale ruolo riveste nel coinvolgere i dipendenti? E i fornitori?*
- 8) *Se dovesse ordinare gli stakeholder in base al loro coinvolgimento nella strategia di brand purpose, come li andrebbe a classificare?*
- 9) *Avete riscontrato difficoltà nel coinvolgere gli stakeholder una volta definito il vostro purpose?*
- 10) *Come il purpose impatta il marketing mix? Come cambiano le 4P del marketing mix (Price, Product, Promotion e Place)?*
- 11) *Se dovesse ordinare le 4P in base al loro impatto nel supportare il brand purpose strategy, come le andrebbe a classificare?*

- 12) *Quali sono le difficoltà di dover integrare la brand purpose strategy con la strategia di marketing? Riesce ad ordinare queste problematiche dalla più difficile alla più “facile”?*
- 13) *Come il purpose impatta il marketing mix? Come cambiano le 4P del marketing mix (Price, Product, Promotion e Place)?*
- 14) *Quali sono le difficoltà nel dover monitorare un ritorno economico dato dal purpose aziendale? Riesce a fornire un ordine di queste criticità?*
- 15) *Quali KPIs (Key Performance Indicators o Indicatori di Performance) vengono utilizzati per misurare l'efficacia della strategia di marketing? Quali sono correlati ad obiettivi di brand purpose?*

Come si può dedurre dalle domande, le interviste hanno in particolare permesso di definire il purpose, comprenderne la relazione con la sostenibilità, ed in particolare analizzare l'impatto del brand purpose sulla strategia di marketing delle aziende studiate. Le domande hanno permesso di raccogliere informazioni qualitative, ma anche quantitative mediante la richiesta di fornire graduatorie di importanza in merito ad alcuni aspetti ricercati, al fine di quantificare l'impatto della strategia di brand purpose e evidenziare le criticità più frequenti che nascono dalla sua attuazione. Inoltre, le informazioni qualitative sono state utili al fine di raccogliere esempi e dichiarazioni che hanno portato un prezioso contributo nel rispondere alla domanda di ricerca di questa tesi.

In particolare, proprio per definire meglio il brand purpose, con le prime domande si è voluto proprio indagare qual è la definizione corretta di brand purpose secondo i responsabili marketing delle aziende.

La definizione fornita da Hans-Peter Dejakum, Board Member and Managing Director Global Marketing di Loacker, è in linea con quella di Deloitte, infatti per il manager il purpose rappresenta lo scopo del brand, specificando che “non è facile definire un purpose per le aziende, ma è necessario. Il vero scopo dell'azienda è importante da ricercare e in seguito da definire bene e non credo che tante aziende diano così tanta importanza nel costruire una piramide del valore del brand”.

Invece, per il General Marketing Manager di Shell, Mario Viarengo, il purpose “è qualcosa di più profondo della mission e ha un connotato sociale, cioè l'impatto che il brand deve avere sulla società” per poi specificare in aggiunta come “il purpose ha un impatto più

ampio della mission includendo una visione allargata sulla società e su come l'impresa deve portare a compimento la sua mission”.

Un ulteriore punto di vista viene fornito da Nicolò Scala, Marketing Manager di Durex, Veet & School, marchi di Reckitt Benckiser (RB), per Italia e Grecia, il quale definisce il purpose come “la ragione di esistere di un brand che va oltre i profitti, quindi tutto quello che viene fatto da un brand senza per forza avere un ritorno economico nel breve periodo”. La definizione di Nicolò è quindi in linea con quella presentata da Quinn R. e Thakor V. nel loro paper pubblicato su HBR, ma anche con quella di Davide Neri, Senior Marketing Manager South Europe in Hasbro, che definisce il purpose come “l'obiettivo che una azienda si pone oltre a quello di ottenere dei profitti”.

Entrambe queste definizioni evidenziano come lo scopo di una azienda non deve essere legato al profitto, ma ad un significato più profondo ed elevato. Una principale differenza fra le due visioni è che per il manager di Hasbro il purpose è un obiettivo che l'azienda si prefigge di raggiungere, mentre per il manager di RB il purpose rappresenta il motivo per il quale l'azienda è nata ed ha iniziato la propria attività, risulta quindi essere una dichiarazione di quello che da sempre è stato il fine ultimo del brand.

Una definizione simile per alcuni aspetti viene fornita dall'ex Global Marketing Director di Arena, Giovanni Ciampaglia, oggi Chief Digital Officer del brand. Secondo l'intervistato “il purpose è la ragione di esistere di una organizzazione che abbia fini economici di qualunque tipo, deve essere articolato in modo chiaro per guidare l'azienda nelle decisioni, da quelle strategiche a quelle operative del quotidiano”. Questa definizione si collega alle due precedenti in quanto anch'essa fa intendere che il purpose non è direttamente connesso all'aspetto economico dell'impresa, affermando che essa può avere qualunque fine. Inoltre, un aspetto importante che non era ancora stato sottolineato, è il ruolo chiave giocato dal purpose nel guidare le decisioni di lungo e di breve periodo.

Questo aspetto rilevante viene sottolineato sempre dal manager di Arena a fine intervista, proprio quando si è trovato a rispondere alla domanda relativa al valore aggiunto che il purpose trasferisce alla brand equity aziendale, ovvero al valore del marchio. Nel rispondere a questa domanda egli afferma che “il primo ritorno è proprio quello di dare chiarezza alle persone nelle scelte di tutti i giorni. Se i collaboratori hanno ben chiara la vision, il purpose e la mission aziendale si crea efficienza, chiarezza e una maggior velocità. Tutti questi elementi portano a una crescita maggiore e più rapida all'azienda”.

Il tema evidenziato nell'intervista si ritrova anche nella letteratura, un chiaro esempio ne è l'articolo pubblicato da Ready e Truelove su HBR e intitolato "The Power of Collective Ambition". Nel paper, infatti, i due autori spiegano di aver definito un modello che aiuta a capire come mai alcune imprese sono riuscite a sopravvivere con successo alla crisi del 2008. Per sviluppare il modello ci sono voluti tre anni di studi, workshop, ma anche svariate interviste ad aziende, CEO, senior executive e midlevel manager. Il modello sviluppato è un riassunto del pensiero sull'esistenza dell'azienda da parte di leader e collaboratori, di quello che essi sperano di raggiungere, di come pensano di collaborare per raggiungere gli obiettivi e di come i valori del brand si allineano ai propri valori personali. Gli autori sottolineano inoltre che queste imprese vincenti non cadono nella trappola di perseguire una singola ambizione, come il profitto, ma i loro collaboratori cooperano per definire una ambizione collettiva che superi gli obiettivi individuali e sia orientata al raggiungimento e al mantenimento dell'eccellenza.

I risultati della loro ricerca li hanno portati a definire sette elementi necessari che servono ad una azienda per creare una ambizione collettiva e che devono essere integrati fra di loro. Gli elementi sono:

1. Purpose: Definito come la ragione di esistere dell'impresa e la sua core mission.
2. Vision: Definita come la posizione o lo status che l'azienda aspira di raggiungere in un certo orizzonte di tempo
3. Target e milestones: Le metriche che vengono utilizzate per raggiungere la vision
4. Priorità strategiche: Sono le azioni che vengono compiute per raggiungere la vision
5. Brand promise: il commitment con gli stakeholders in base all'esperienza che il brand vuole fornire
6. Core values: I principi guida che definiscono l'azienda sia in tempi buoni che non
7. Leader behaviors: Come i leader agiscono ogni giorno al fine di implementare la vision aziendale, le priorità del brand, ma anche esaudire la brand promise e vivere i valori aziendali.

Di seguito si riporta una immagine nella quale viene applicato il modello appena delineato al caso della catena di alberghi Four Seasons.



Figura 1.12; Ambizione collettiva; Fonte READY D. A., TRUELOVE E., *The Power of Collective Ambition*, Harvard Business Review, Dicembre 2011

Per rappresentare il modello gli autori utilizzano dei cerchi concentrici e lo pensano come una specie di compasso dove al centro di tutto vi è proprio il brand purpose. Il cerchio più esterno contiene i valori del leader che consentono il progresso, mentre gli altri punti si trovano tra il purpose e i valori del leader. I target e milestones misurano invece il progresso raggiunto in ogni elemento. (READY, TRUELOVE E., 2011, p. 1-6)

Dall' analisi della letteratura e dalle interviste effettuate emerge come il purpose sia centrale nel successo di una organizzazione e chiarisca il motivo per il quale il brand è stato creato, inoltre delinea lo scopo non economico che quotidianamente ne giustifica l'attività.

Queste affermazioni possono essere confermate anche dalle altre risposte fornite dai restanti CMO intervistati. Anit Van Eide, la Vice President Brand Marketing di Levi Strauss&Co Europe, definisce il purpose come "the reason for a brand to exist" così come anche da Michela Raoss, Responsabile Marketing di Inglesina Baby S.p.A, la quale definisce il purpose come "l'essenza di un marchio, quindi la ragione per cui un marchio esiste o opera al di là di tutte le implicazioni".

1.3 Purpose, Mission e Vision

Nelle pagine precedenti si è cercato di comprendere i trend che hanno portato alla definizione da parte delle aziende di un brand purpose e che cosa esso rappresenti. Nel farlo si è compreso come esso sia differente dalla mission, dalla vision e dai valori di una azienda.

Infatti, come evidenziato da Ready e Truelove nel loro paper, il purpose all'interno del modello ha un posizionamento e una importanza differente dalla vision aziendale e dai core values. Anche dalle interviste si è compreso come il purpose sia qualcosa di più importante che si differenzia dagli altri statement aziendali, come evidenziato da Viarengo il quale afferma che "il purpose è qualcosa di più profondo della mission".

Queste evidenze ci vengono confermate anche da Graham Kenny, CEO of KMS Education and Strategic Factors, nel suo paper intitolato "Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values" e pubblicato nel 2014 su Harvard Business Review.

Kenny fornisce delle definizioni utili nel distinguere i temi l'uno dall'altro. Di seguito si riportano in tabella le definizioni fornite dall'autore (KENNY, 2014, p. 1-3):

Termine	Definizione
Vision	La vision racconta quello che l'organizzazione vuole diventare nel giro di alcuni anni. Viene solitamente definita dal senior management che si deve impegnare nel pensare alla strategia a lungo termine del brand.
Mission	Descrive in cosa consiste l'attività di business presente e futura dell'organizzazione. Il suo scopo è quello di fornire un focus alla direzione e al personale aziendale.
Values	I valori descrivono la cultura desiderata all'interno dell'organizzazione.
Principles	I principi forniscono ai collaboratori dell'azienda una direzione.

Purpose	Il purpose deve ispirare lo staff aziendale a lavorare bene per l'azienda, ma anche esprimere l'impatto che l'impresa ha nelle vite dei suoi clienti e di qualsiasi altra persona verso la quale si rivolge.
---------	--

Figura 1.13; Definizioni statement aziendali; Fonte: KENNY G., *Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission or Values*, Harvard Business Review, 3 Settembre 2014

1.4 Purpose e Mission dichiarati nelle interviste

Come si può intuire dal sotto-capitolo precedente (1.2), ogni termine ha una sua definizione precisa e un obiettivo personale, proprio per questo nel realizzare le interviste si è cercato di indagare le differenze tra il purpose e la mission aziendale.

Dalle risposte ottenute è emerso come vi siano brand che uniscono mission e purpose in un unico statement, come fatto da GSK, Sheel e Reckitt Benckiser, in questo modo vi è coincidenza fra la descrizione dell'attività del business e il motivo per cui l'azienda esiste e il suo scopo.

Diversamente, altre organizzazioni, come ad esempio Levi's, Hasbro e Arena, hanno mantenuto la mission e il purpose separati fra loro.

Vengono riportati di seguito in una tabella le varie definizioni di mission e purpose delle aziende per le quali lavorano i responsabili marketing intervistati.

Azienda	Mission	Purpose
Arena	Starting from the user experience, our expertise and passion, we design beautiful and functional products that make sports simple, rewarding and fun, whether you are competing, training or just relaxing	We're here to improve people lives through swimming and sports in the water because it's good for the body, the mind and connects us to our most abundant natural element
Durex	Good sex liberated	
Reckitt Benckiser	We exist to protect, heal and nurture in the relentless pursuit of a cleaner and healthier world. We fearlessly innovate in this pursuit across our Hygiene, Health and Nutrition business	

Sheel	To power progress together by providing more and cleaner energy solutions	
Morato Pane	Essere degli esperti nella panificazione	Brand Explorers
Loacker	All over the world we make people happy with the delight of pure and wholesome natural goodness	At Loacker, we care for you, because we are family
Inglesina	Accogliere una vita e una famiglia che nasce accompagnandola in tutti i momenti della sua evoluzione	Fornire il miglior benessere al bambino da quando nasce fino alla fine dei suoi primi anni di vita
Hasbro	Creare le esperienze di gioco e di intrattenimento migliori al mondo	Making the world a better place for all children and all families
Levi's	We want to equip the generation that will change the world	Give people a reason to love Levi's and engage with them in an emotional way
GSK	Deliver better everyday health with humanity	

Figura 1.14; Mission e Purpose aziende intervistate; Fonte: Rielaborazione personale da interviste effettuate

Non in tutti i casi le mission sono in linea con la definizione fornita da Kelly, per esempio per Inglesina la mission combacia con il purpose e non si concentra quindi nel definire e descrivere l'attività di business, ma più lo scopo per la quale essa viene portata avanti. Un altro esempio simile è quello di Levi's, dove la mission dichiarata da Anit Van Eide non si concentra sul descrivere l'attività produttiva di capi di abbigliamento, ma sul fatto che questi abiti verranno indossati dalla generazione che cambierà il mondo. Anche Loacker non ha una mission orientata a spiegare l'attività di business, ma racconta il motivo per il quale si impegna nella produzione dei suoi prodotti che vengono definiti come bontà naturali.

Diversamente, un brand come Arena ha una mission che rispecchia le definizioni fornite nel paper. La mission dichiarata dal manager del brand è infatti incentrata sul prodotto finito che rappresenta il core business del brand, mentre il purpose racconta quelli che sono i benefici che i prodotti di Arena riescono a garantire a tutti i suoi consumatori. Ugualmente Morato Pane ha una mission incentrata sul core business aziendale, ovvero “essere degli esperti nella panificazione”, mentre il purpose “brand explorers” a detta di Silvia Raffaello, Head of Marketing, “racconta l’attitudine e la capacità esplorativa della marca nel rinnovare la tradizione di una categoria di prodotto che per sua natura è estremamente classica”.

Infine, come anticipato vi sono alcune imprese che uniscono in un'unica affermazione la mission e il purpose. Nel caso della multinazionale Reckitt Benckiser, il manager spiega la scelta affermando che “non esiste una definizione di purpose perché la nostra mission e vision sono purpose driven, non li andiamo a separare perché altrimenti vorrebbe dire che il nostro purpose non coincide con la vision e la mission, quindi più sono mischiati meglio è”.

Diverso è invece il caso di Shell, dove è la mission a mancare perché secondo le parole del manager “la mission è stata ormai superata dal nostro purpose”. Anche in GSK si ritrova una situazione simile, infatti sia la strategia aziendale che quella riguardante i vari brand del portafoglio, si fondano direttamente sul purpose definito, ovvero “Deliver better everyday health with humanity”.

In conclusione, nonostante queste differenze, si può concludere che in generale i vari purpose aziendali rispecchiano lo scopo dell’azienda e/o il motivo per cui è stata fondata.

1.5 Il purpose e la brand architecture

Considerando per vero quanto affermato nelle conclusioni del sotto capitolo precedente (1.3 Purpose e Mission dichiarati nelle interviste), risulta doveroso sottolineare il fatto che nella realtà aziendale vi sono organizzazioni che detengono la gestione di un portafoglio di brand differenti fra loro e che immettono nel mercato prodotti e servizi diversi. Questi marchi non coincidono sempre con il corporate brand dell’organizzazione, infatti vi sono quattro possibili architetture del brand, ovvero tre strategie di come sviluppare il corporate branding in relazione ai vari brand dei prodotti e/o servizi offerti (KELLER ET AL., 2005).

Le strategie possibili sono:

- La Branded House

Questa strategia prevede l'utilizzo di un unico brand per tutti i prodotti e servizi offerti dall'azienda sul mercato. Fra le varie azienda intervistate Arena è un perfetto esempio in quanto da sempre utilizza il suo marchio su tutti prodotti in assortimento.



Figura 1.15; Logo Arena; Fonte: Google immagini

- Gli Endorsed Brands

In questo caso l'architettura del brand prevede che il marchio dell'organizzazione accompagna il sub-brand che solitamente non è mai più "forte" del marchio principale. Un esempio di Endorsed Brands preso dalle aziende intervistate è quello di Loacker, l'azienda altoatesina infatti utilizza il suo storico logo su tutti i packaging dei propri prodotti, ma ognuno di essi nel contempo ha un nome altrettanto iconico come i Loacker Napolitaner o i Loacker Gardena.



Figura 1.16; Prodotti Loacker; Fonte: Google immagini

- Le House of Brands

Quest'ultima strategia è l'esatto opposto della prima. I prodotti e i servizi dell'organizzazione vengono commercializzati tutti con brand differenti l'uno dall'altro. Solitamente in questo caso il corporate brand ottiene poche attenzioni da parte dei consumatori. Un esempio calzante è quello di Reckitt Benckiser, multinazionale della quale ne è stato intervistato il Marketing Manager di Durex, Veet e School, tre prodotti e brand differenti.

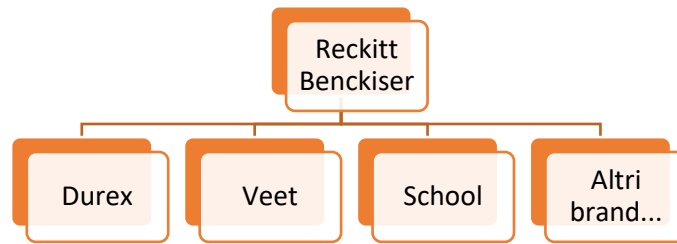


Figura 1.17; Architettura Reckitt Benckiser; Fonte: Rielaborazione personale da interviste effettuate

In questo ultimo caso le organizzazioni che hanno definito un purpose per la company solitamente si impegnano nel delineare anche uno scopo per ogni brand facente parte del proprio portafoglio. Tale operazione potrebbe non risultare così semplice e scontata, in quanto, i purpose dei vari brand dovrebbero essere coerenti e in linea con quello dell'organizzazione, altrimenti non vi sarebbe coerenza fra quanto dichiarato dalla company e quanto messo in pratica dai vari marchi.

Nel corso delle interviste si è indagato come alcune delle aziende intervistate che presentavano il tipico modello delle House of Brands riuscivano a mantenere la coerenza fra il purpose dei vari marchi e quello delineato a livello corporate. In particolare le imprese intervistate appartenenti a questa categoria sono tre: Hasbro, Reckitt Benckiser e GSK.

Il Marketing Manager di Hasbro nell'intervista ha spiegato che "Noi siamo all'interno di una industria che è quella dell'intrattenimento e del giocattolo dove comunque è molto facile trovare una connessione fra i vari brand del gruppo. Quello che li differenzia fra di loro non è tanto l'offerta di per sé, ma l'audience alla quale andiamo a parlare, infatti ogni brand ha una specifica audience molto particolare. Sicuramente ogni marchio ha una mission e un purpose, ma è molto facile che si rispecchino con quella che è la global purpose di Hasbro". Ad esempio Play-Doh ha come scopo quello di lasciare libera espressione creativa ai bambini che giocano insieme ai loro genitori, stimolando così anche una maggiore accettazione delle forme di diversità. Invece, i giochi in scatola Hasbro hanno come obiettivo quello di creare dei ricordi felici e i prodotti dell'azienda sono proprio il mezzo mediante il quale le famiglie hanno l'opportunità di creare questi ricordi. Quindi, nonostante l'offerta dei vari brand sia indirizzata a consumatori di età differenti, essi sono tutti accomunati da uno scopo comune che è proprio quello definito da Hasbro di voler rendere il mondo un posto migliore. Di conseguenza i vari brand si

attivano per raggiungere questo obiettivo grazie ai prodotti e servizi offerti dall'organizzazione.

Il manager di RB specifica come ogni brand della multinazionale è in grado di mantenere una propria mission e un purpose, anche se alcuni più di altri in quanto ci sono brand che possono impegnarsi nel migliorare la vita delle persone, ma difficilmente sono in grado di attivare delle campagne di brand purpose da soli. In linea generale per il manager: "Per mantenere la coerenza bisogna valutare se tutti i brand presi singolarmente hanno l'opportunità di rientrare nel purpose aziendale e a loro modo fare delle campagne di purpose perché poi alla fine bisogna prendere una posizione e agire".

Infine, anche la Marketing Manager di GlaxoSmithKline si è espressa in merito raccontando che nella multinazionale inglese "il purpose è la guida di tutti i brand e ogni marca facente parte dell'organizzazione ha una propria identità che da noi è chiamata brand art, ma in altre aziende assume nomi differenti. Esplicitare l'humanity di cui parliamo nel purpose è fondamentale per definire l'identità di ciascuna marca". Quindi ogni brand dell'organizzazione si deve impegnare nel raggiungere, a suo modo, lo scopo prefissato dalla company. L'azienda ha da poco definito il purpose in vista della scissione aziendale che avverrà nel 2022 e si sta impegnando nel trovare nell'identità di ogni marca il modo in cui essa può contribuire in una migliore salute quotidiana dei suoi consumatori con umanità, proprio come recita lo scopo di GSK. La manager riporta infine l'esempio di Voltaren spiegando che "nell'identità della marca di Voltaren, è stata aggiunta una parte riguardante i beliefs and values e la human truth, ma in generale stiamo cercando di rivedere tutte le caratteristiche della marca al fine di avere un purpose che sia molto allineato al "deliver better everyday health" e che sia fondato sulla human truth, ovvero sull'aspetto umano delle persone". Con questo processo GSK sta quindi cercando di connettere le marche al corporate purpose. Una volta definita, l'identità del brand guida qualsiasi brief o attività di marketing che lo coinvolga; dall'attività sul punto di vendita alla singola campagna di comunicazione.

In conclusione, si può dedurre in base a quanto appreso dalle interviste che le aziende che seguono una strategia di House of Brands prestano particolare attenzione nel far coincidere lo scopo del singolo brand con il company purpose. Inoltre, il purpose dei vari marchi deve essere ricercato nella loro personale identità in modo tale da trovare quegli elementi che lo accomunino allo scopo dell'organizzazione e che gli permettano di allineare i propri obiettivi a quelli della company.

2. Come esplicitare il purpose

Dopo aver definito il purpose, evidenziato le differenze con gli altri statement aziendali e aver analizzato le diverse purpose raccolte nelle interviste, risulta necessario definire la modalità con la quale il purpose viene esplicitato dall'azienda.

Nel paper intitolato "Put Purpose at the Core of Your Strategy" gli autori spiegano come il management aziendale può perseguire due approcci differenti per sviluppare un corporate purpose. Il primo è il "retrospective approach" (approccio retrospettivo), mentre il secondo viene chiamato "prospective approach" (approccio prospettivo o potenziale).

L'approccio retrospettivo si basa sulla ragione di esistere di una impresa e richiede che il management dia una interpretazione al DNA e alla cultura aziendale in modo da dare un senso al passato dell'impresa. Alcune domande che potrebbero risultare utili per i leader che seguono questo approccio sono le seguenti:

- Da dove veniamo?
- Come siamo arrivati fino a qui?
- Che cosa ci rende unici di fronte a tutti gli stakeholders?
- Dove il nostro DNA apre delle opportunità future nelle quali crediamo?

Diversamente, l'approccio prospettico, ridefinisce la ragione d'esistere del brand e richiede al management di guardare avanti, fare il punto sull'ecosistema in cui l'azienda vuole lavorare e valutare il proprio potenziale per avere un impatto su di esso. L'idea di base di questo approccio è quella di dare un senso al futuro e poi attrezzare l'organizzazione per raggiungerlo. In questo caso il focus non viene posto all'interno dell'azienda, ma bensì esternamente e di conseguenza, le domande che i leader si devono porre sono le seguenti (MALNIGHT ET AL., p. 9-10):

- Dove possiamo arrivare?
- Quali trend impattano il nostro business?
- Quali nuove opportunità, bisogni e sfide si celano dietro al nostro futuro?
- Quale ruolo potremo giocare in modo tale da aprirci delle opportunità future nelle quali crediamo?

Dagli autori di questo paper emerge quindi una duplice strada per definire il purpose, la prima concentrata maggiormente sul motivo per il quale l'azienda esiste, mentre la seconda su che cosa essa vuole diventare.

Nel paper “Creating a Purpose-Driven Organization” gli autori sottolineano come un purpose non deve essere inventato, perché esiste già all’interno dell’organizzazione e può essere scoperto attraverso l’empatia, ascoltando e comprendendo i bisogni più profondi e comuni ai collaboratori aziendali. Per fare questo è necessario porre domande provocatorie, ascoltare e riflettere. (QUINN, THAKOR, 2018, p. 8) Tale modalità di definizione del purpose sembrerebbe risultare a metà strada tra l’approccio retrospettivo e quello prospettico, ma corre il rischio di rimanere focalizzata nell’ascoltare solamente i bisogni e i desideri dei collaboratori, senza allargare l’orizzonte al business aziendale e alle sue implicazioni.

Omar Rodriguez Vilà e Sundar Bharadwaj hanno sviluppato un modello che supera queste limitazioni e torna utile nel definire una “social purpose strategy” per tutte quelle aziende che fin dalla nascita non avevano integrato il purpose nel loro business model. Queste imprese, che rappresentano la maggioranza, vengono definite dai due autori “social-purpose immigrants” perché sono “cresciute senza un purpose chiaro e definito basando la loro crescita su performance scollegate da uno scopo sociale più ampio”. (VILÀ, BHARADWAJ, 2017, p. 3)

Nel paper viene proposto un modello da seguire per tutti quei manager che volessero definire uno scopo sociale per l’impresa. Inizialmente, gli autori specificano come le aziende, che non hanno ancora definito il purpose, debbano individuare una serie di bisogni ambientali per cui il brand può portare un significativo contributo, per fare ciò i manager dovrebbero indagare tre aree: il patrimonio del marchio, le preoccupazioni dei consumatori e le esternalità dei prodotti.

Osservando il patrimonio del marchio i manager possono identificare i bisogni sociali per i quali il brand può portare un contributo significativo. Si riporta a titolo esemplificativo il caso di Dove, che fin dalla sua nascita si è posizionato come una tavoletta di bellezza e non un sapone, di conseguenza il brand è legittimato a focalizzarsi nei bisogni sociali collegati al tema della bellezza.

Le tensioni dei consumatori corrispondono alle tensioni che essi stessi provano nel momento in cui la loro personale esperienza si scontra con l’ideologia prevalente nella società.

Infine, i manager dovrebbero esaminare le esternalità del loro prodotto, servizio o industria cercando di comprendere qual è il costo indiretto che viene generato e i benefici tratti da una terza parte grazie alla attività produttiva del brand.

Successivamente, gli autori spiegano che una volta che i bisogni sociali sono stati individuati dai manager, ci si debba concentrare per soddisfarne tre o quattro di essi, proponendo per ognuno una strategia e prestando attenzione a generare valore per il business, minimizzando al contempo l'esposizione al rischio.

Per selezionare quale strategia dovrebbe essere adottata dall'azienda, i brand dovrebbero sfruttare i brand attributes, le business adjacencies, ma nel contempo anche la consumer association e la stakeholder acceptance.

I brand attributes, o attributi del brand, sono le caratteristiche di un prodotto o servizio, incluse le peculiarità, i benefit, la personalità e la reputazione comunicata tramite le campagne di comunicazione. Ad esempio la Responsible Marketing di Inglesina, sottolinea nell'intervista come l'azienda si impegni da sempre nel migliorare il proprio prodotto al fine di garantire al neonato il miglior benessere possibile. I benefici dati dagli attributi del prodotto sono quindi fondamentali nella definizione del brand purpose per l'azienda e nella comunicazione del marchio e dei prodotti commercializzati.

Diversamente, Le business adjacencies permettono di comprendere come la strategia scelta dovrebbe migliorare le performance, permettendo al brand di competere in mercati adiacenti, evitando così il possibile fallimento a causa di una mancanza di interesse da parte degli investitori o di altri stakeholders. SodaStream ad esempio è una azienda che vende gasatori i quali permettono di trasformare l'acqua di rubinetto in acqua gassata o in bibite frizzanti (es: aranciata) grazie a delle miscele da sciogliere. L'impresa è riuscita a far valere le proprie business adjacencies proponendo nella comunicazione il gasatore come una scelta più sostenibile all'acqua frizzante e alle bibite vendute nelle bottiglie di plastica, entrando così in un mercato vicino al proprio.



Figura 2.1; Comunicazione Sodastream; Fonte: <https://www.instagram.com/sodastreamit/?hl=it>

Come sottolineato, i managers dovrebbero preoccuparsi della consumer association, ovvero della percezione che un consumatore ha della proposta sociale del brand. Non vi è però secondo gli autori una risposta prevedibile ai claims, ad esempio molti consumatori associano una maggiore attenzione all'ambiente con una riduzione della qualità del prodotto o servizio offerto. Pertanto i brand sono chiamati a valutare molto cautamente le associazioni positive o negative che potrebbero venirsi a creare nella mente dei consumatori. Un esempio di azienda che riesce a sfruttare le consumer association è GSK, dove il marchio Theraflu si sta impegnando, negli USA, in una campagna a supporto della vaccinazione contro l'influenza nelle comunità afro-americane, questa parte di popolazione è emersa più a rischio per via del basso numero di vaccinazioni. Theraflu è un brand che nel proprio portafoglio prodotti ha in assortimento delle referenze che aiutano i consumatori ad alleviare i sintomi dell'influenza. Pertanto, il brand combattendo la malattia già con i propri prodotti, si impegna per debellarla anche incentivando le persone a vaccinarsi.

Infine, nel paper viene sottolineata l'importanza della stakeholder acceptance, ovvero della accettazione del purpose da parte degli stakeholder aziendali. Abbracciare uno scopo sociale, può portare a delle critiche, per esempio vi sono alcuni casi di aziende che avendo scelto un testimonial controverso sono state oggetto di boicottaggio, come è successo a Nike con Kaepernick. Può anche succedere che gli stakeholder non credano nel purpose dell'azienda e nelle sue dichiarazioni, come racconta il manager di Shell, quando afferma che "molti non credono a quello che noi diciamo, come non credono a quello che dice qualsiasi azienda dell'automobilistica. C'è quindi una questione di scarsa credibilità che alcune aziende che operano in certi settori devono affrontare". Le ricerche degli autori hanno evidenziato tre driver, che se osservati, fungono da indicatori per una possibile reazione negativa. Il primo è l'inconsistenza tra il claim e l'azione dell'azienda, il secondo la politicizzazione del claim, mentre il terzo driver coincide con i possibili sospetti sui motivi che spingono il brand ad agire.

Proprio grazie a questi tre motivi i brand dovrebbero imparare, a detta degli autori, a risolvere velocemente l'inconsistenza tra la proposta sociale e le operations aziendali, ma anche a massimizzare il fan-to-foe ratio ed evitare il greenwashing, selezionando una proposta sociale per la quale il brand possa davvero portare un contributo e non uno scopo che venga inteso come mero opportunismo, al fine di sfruttare una opportunità commerciale.

Per aiutare i brand a scegliere i bisogni sociali a cui rispondere, gli autori hanno sviluppato una piramide dei benefici sociali che viene riportata di seguito in figura. In primis i manager dovrebbero chiarire il ruolo delle esistenti o potenziali iniziative sociali dei brand, ordinando per primi le iniziative di “front-end” e successivamente quelle di “back-end”. Le prime sono iniziative che i brand andranno a promuovere direttamente ai consumatori, mentre le seconde sono tutte quelle che vengono messe in atto dall’azienda, ma che non creano un valore aggiunto per il consumatore, insieme alle attività che i brand scelgono di non mettere in pratica.

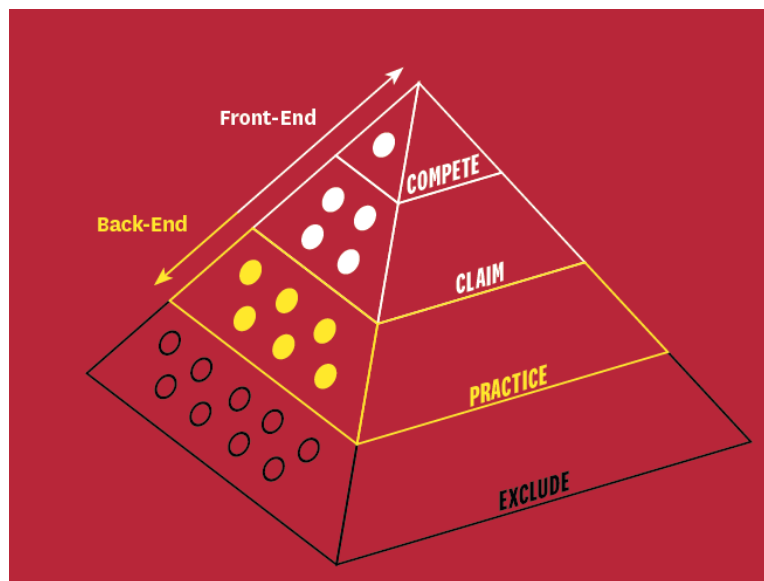


Figura 2.2; competing on Social Purpose; Fonte: VILÀ O. R., BHARADWAJ S., *Competing on Social Purpose*, Harvard Business Review, Settembre - Ottobre 2017

Una volta che è stata fatta questa prima divisione iniziale, viene suggerito di collocare le iniziative di purpose sociale all’interno delle quattro aree della piramide, che sono: compete, claim, practice e exclude.

Compete è l’area al vertice della piramide e coincide con una iniziativa per la quale l’azienda sceglie di competere e che deve essere fortemente collegata ai valori del brand. Diversamente, nell’area appena più in basso, vi sono tutte le iniziative che vengono comunicate ai consumatori, ma non attivamente promosse dal brand. Nell’area practice evidenziata in figura in giallo vi sono tutte le iniziative sociali messe in atto dal brand che non vengono comunicate ai consumatori, ma solamente agli altri stakeholders. Infine, alla base della piramide vi sono tutte le iniziative sociali che vengono escluse e pertanto non perseguite dal brand.

Oltre alla piramide appena descritta gli autori hanno anche costruito un modello particolarmente utile nell'aiutare i manager a scegliere per quale iniziativa di brand purpose impegnarsi. Questo modello prevede che si risponda a delle domande con un valore pari ad uno per ogni risposta affermativa e zero per le risposte negative. Le domande sono tre per i gli attributi del brand, per le business adjacencies, ma anche per la consumer association e la stakeholder acceptance. La strategia che ottiene il punteggio più alto nei quattro campi dovrebbe candidarsi ad essere quella vincente.

Di seguito si riporta in tabella un esempio di costruzione del modello.

	Strategia 1	Strategia 2
BRAND ATTRIBUTES		
La strategia rinforza gli attributi del brand?	0	1
Crea nuovi attributi del brand?	1	1
È difficilmente imitabile dai competitor?	0	0
PUNTEGGIO TOTALE	1	2
BUSINESS ADJACENCIES		
La strategia può aiutare nel creare un nuovo prodotto/servizio per i consumatori?	0	1
La strategia aiuta a creare un nuovo mercato o canale distributivo?	1	1
Aiuta nel ridurre i costi o nell'aumentare i profitti del business?	1	0
PUNTEGGIO TOTALE	2	2
CONSUMER ASSOCIATIONS		
Il bisogno sociale potrebbe essere percepito come personalmente rilevante per il consumatore target?	0	1
I consumatori riescono a riconoscere facilmente il collegamento fra il brand e i bisogni sociali?	0	1
La strategia induce una associazione positiva con il brand?	0	1
PUNTEGGIO TOTALE	0	3
STAKEHOLDER ACCEPTANCE		
I brand riescono ad avere un impatto dimostrabile sui bisogni sociali?	1	1

Gli stakeholders chiave, che sono maggiormente coinvolti sul tema, supporteranno la strategia?	1	1
Riesce il brand ad evitare messaggi inconsistenti, la percezione di opportunismo e la politicizzazione?	1	1
PUNTEGGIO TOTALE	3	3

Figura 2.3; competing on Social Purpose; Fonte: VILÀ O. R., BHARADWAJ S., Competing on Social Purpose, Harvard Business Review, Settembre - Ottobre 2017

Graficamente la performance delle due strategie può essere confrontata mediante un diagramma di Kiviati, o grafico radar, come da immagine.

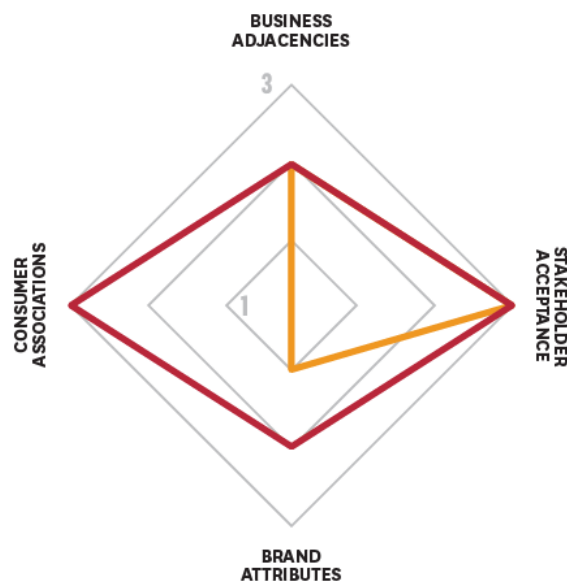


Figura 2.4; Competing on Social Purpose; Fonte: VILÀ O. R., BHARADWAJ S., Competing on Social Purpose, Harvard Business Review, Settembre - Ottobre 2017

In questo caso si vede chiaramente come la seconda strategia in generale ha dei punteggi più alti della prima e pertanto risulta essere quella ottimale da perseguire.

Infine, gli autori concludono il paper dando la seguente spiegazione “una volta che una impresa ha deciso su quale bisogno sociale focalizzarsi, i manager devono determinare se essa riuscirà a creare valore”. (VILÀ, BHARADWAJ, 2017, p. 8)

Dalla ricerca degli autori e lo studio di più purpose definiti dalle aziende è emerso come vi siano quattro differenti modalità mediante le quali i brand riescono a creare valore nel soddisfare un bisogno sociale. Le modalità sono le seguenti:

1. Generando risorse. I brand possono avere un impatto positivo impegnandosi nel generare le risorse necessarie al fine di soddisfare un bisogno sociale.

2. Fornendo una scelta. I brand offrono ai consumatori la possibilità di scegliere un prodotto e/o un servizio che contribuisca a rispondere ad un bisogno sociale.
3. Influenzando la mentalità. I brand posso aiutare a cambiare la percezione delle persone sui problemi sociali.
4. Migliorare le condizioni. Le azioni intraprese posso aiutare nel creare le condizioni necessarie per rispondere ad un bisogno sociale.

Grazie a questa classificazione, si è provato ad attribuire i vari ruoli ai brand indagati nelle interviste. Di seguito viene riportato un diagramma di Eulero-Venn nel quale vengono posizionati i brand in base al loro contributo nel rispondere ai bisogni sociali.

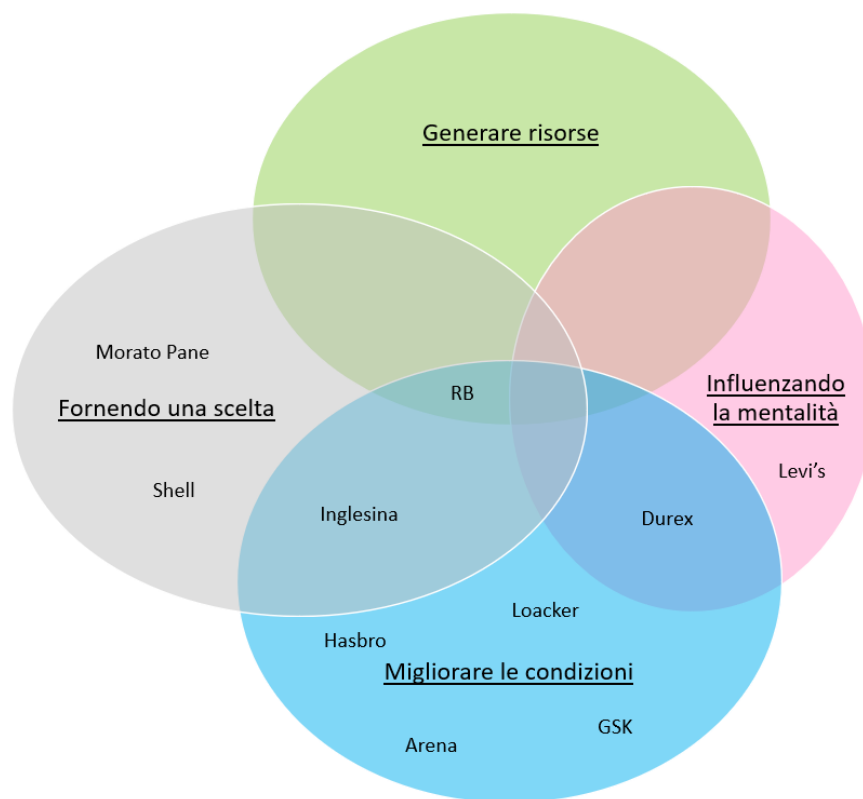


Figura 2.5; Creazione di valore dei brand; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

I brand Hasbro, Locker, Arena e GSK, sono stati inseriti fra quelli che si impegnano per migliorare le condizioni, infatti i purpose dichiarati dai loro responsabili marketing sono incentrati sul migliorare la vita dei loro consumatori, prendendosi cura di essi.

Diversamente, Levi's è fra i brand che influenzano la mentalità dei consumatori. La famosa azienda di abbigliamento dichiara di volersi connettere emotivamente con i consumatori che indossano Levi's e quindi, a detta della loro mission, delle persone

che cambieranno il mondo. Indossare un capo Levi's è quindi un atto quasi simbolico e una manifestazione di presa di posizione e di attitudine al cambiamento.

Morato Pane invece si ritrova fra i brand che forniscono una scelta ai consumatori. Silvia Raffaello, Head of Marketing del brand, nell'intervista racconta come "il purpose è riassunto in due parole, Brand Explorers che racconta l'attitudine e la capacità esplorativa della marca nel rinnovare la tradizione di una categoria di prodotto che per sua natura è estremamente classica. Lo scopo dell'azienda è quello di poter mettere sempre a disposizione dei consumatori la sua capacità di innovare questa tradizione, migliorando come company attraverso una crescita sostenibile". Silvia continua poi spiegando che "la marca si rivolge ad un consumatore, da noi definito progressiv innovator, che ha un approccio aperto da esploratore, così come lo ha il marchio nei confronti del food e dell'alimentazione". Pertanto il brand fornisce come scelta quella di offrire un prodotto più innovativo e sostenibile ai consumatori della sua categoria rispetto a prodotti competitor.

Così come Morato Pane, anche Shell offre ai suoi clienti la possibilità di acquistare soluzioni energetiche più sostenibili, il concetto è chiaramente raccontato dal purpose "To power progress together by providing more and cleaner energy solutions".

Inglesina nel loro purpose si focalizza invece sul raccontare come l'offerta sia incentrata sul benessere del bambino, che risulta essere il migliore, con un chiaro riferimento alla concorrenza. Pertanto, il brand è stato posizionato tra quelli che si impegnano per migliorare le condizioni, ma anche fra quelli che forniscono una scelta. Durex è stato posizionato a metà tra il migliorare le condizioni e l'influenzare la mentalità in quanto il suo purpose è "Good Sex Liberated". Nicolò Scala, nell'intervista, ha spiegato come l'obiettivo del purpose sia "liberare nell'anima di ognuno di noi del buon sesso che vuol dire sesso sicuro, ma anche sentirsi sé stessi indipendentemente da quelli che sono gli orientamenti delle persone". Quindi il brand agisce sul miglioramento, ma al contempo influenza il mindset delle persone, promuovendo l'inclusività e l'accettazione delle varie forme di diversità.

Infine, Reckitt Benckiser con il suo purpose soddisfa un triplice aspetto, ovvero: migliorare le condizioni, fornire una scelta e generare le risorse. Questo perché la multinazionale offre un portafoglio di prodotti innovativi che se scelti permettono di migliorare la propria condizione di salute, igiene e nutrizione, contribuendo così ad un mondo più sano e pulito.

Come specificato in precedenza, le quattro aree nelle quali sono state posizionate le aziende sono frutto degli studi portati avanti dagli autori del paper. Successivamente, mediante una analisi semantica dei purpose dichiarati dai manager nel corso delle interviste, si è cercato di capire se le quattro aree di azione si riconfermavano. Le aree individuate grazie all'analisi sono sempre rimaste quattro, ma sono cambiate tre modalità su quattro. In particolare dall'analisi semantica emerge come le nuove tre aree di azione racchiudono i seguenti purpose: quelli incentrati sull'inclusività, altri sulla sostenibilità e altri ancora nel rimanere vicini alle comunità e che quindi dichiarano un lato più umano. Infine, la quarta categoria rimane quella dei brand che si impegnano nel migliorare le condizioni di vita delle persone e dell'ambiente in cui vivono. Anche in questo caso, come si può notare, difficilmente un brand appartiene solamente ad una categoria, ma capita che si ritrovi in un punto intermedio fra categorie differenti. Questa differente categorizzazione però, in quanto basata sull'analisi delle parole usate nel definire il purpose, potrebbe andare a completamento di quella precedente. Infatti, quella precedente delinea il mezzo principale grazie al quale il purpose desidera raggiungere lo scopo prefissato. Diversamente, questa seconda classificazione raggruppa i purpose delle aziende in base al loro scopo più alto.

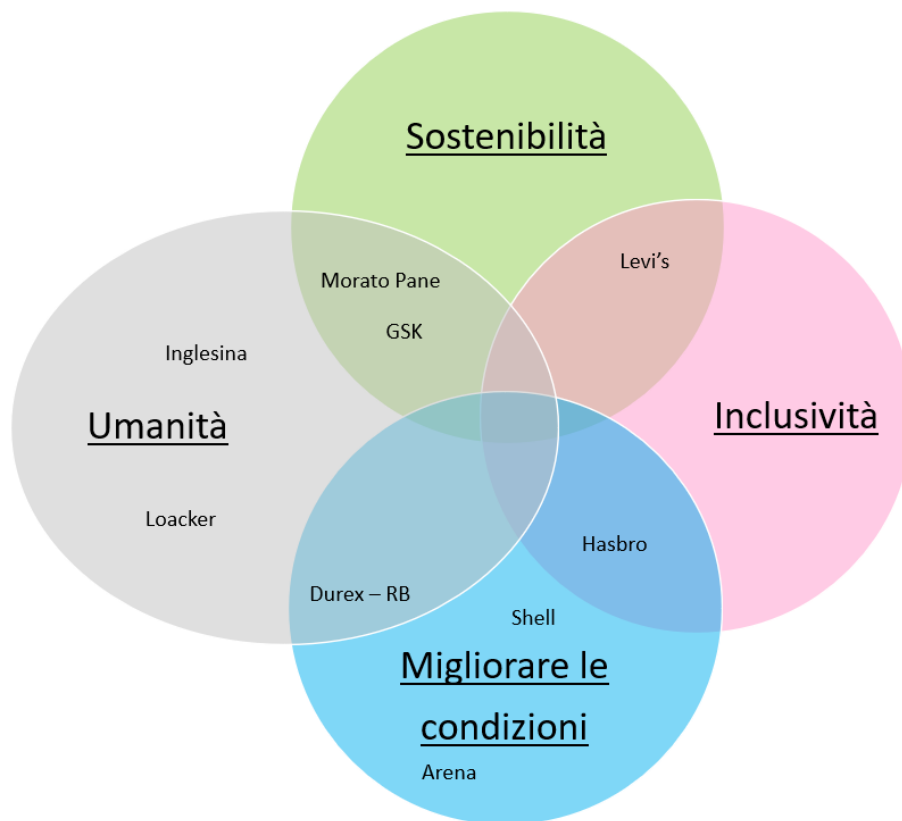


Figura 2.6; Analisi semantica del purpose; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

2.1 Le aziende brand purpose native

Si è appreso dal sotto capitolo precedente, come le aziende brand purpose immigrant possono trovare un modo per individuare lo scopo sociale da dichiarare e nel quale impegnarsi. Come sottolineato dagli autori del paper analizzato, vi sono alcuni brand, chiamati brand purpose native, che nascono già con uno scopo sociale incorporato nei loro modello di business. Il beneficio sociale che viene offerto da questi marchi è profondamente intrecciato con i prodotti e i servizi offerti, al punto che risulta difficile immaginare che essi sopravvivano intatti senza di esso.

2.1.1 Il caso Patagonia

Un famoso esempio di azienda di questo tipo è Patagonia, la quale nasce negli anni sessanta grazie in particolare all'impegno del suo fondatore Yvon Chouinard, il quale aveva come obiettivo primario quello di condividere la sua passione per l'arrampicata e le attività outdoor, costruendo materiali e in seguito anche capi d'abbigliamento al fine di poter sovvenzionare le sue escursioni. Fin dal principio vi è però sempre stata una grande

attenzione all'impatto ambientale dei prodotti che venivano realizzati. Basti pensare che il prodotto core nei primi anni di Patagonia, erano i chiodi per le arrampicate, che però lasciavano sempre dei grandi buchi nelle pareti di roccia andando così a deturpare la natura. Chouinard inventò per primo un particolare tipo di agganci per gli scalatori che non andassero a rovinare la parte ma si incastrassero in modo tale da non lasciare fori una volta rimossi.

Negli anni '90 l'azienda formalizza in modo esplicito la propria mission, la quale recitava: "Realizzare il prodotto migliore, non causare danni inutili, utilizzare il business per ispirare e implementare soluzioni per la crisi ambientale" (CHOUINARD Y., 2018, p.70).

Sul sito ufficiale del brand vi si trova una pagina dedicata ai valori citati nella mission appena riportata. L'azienda vi specifica che i loro criteri per il prodotto migliore si basano su funzionalità, riparabilità e, soprattutto, durabilità. Il loro obiettivo è quello di creare dei capi che durino per generazioni o che possano essere riciclati, affinché i materiali continuino ad essere utilizzati. Risulta chiaro che questa logica è all'estremo dei vari modelli di business messi in pratica da svariate aziende di abbigliamento che solitamente cercano di spingere i consumatori all'acquisto proponendo costantemente nuove collezioni.

Nel corso degli anni il brand è sempre rimasto fedele a quanto dichiarato, sia nelle attività intraprese, che nella gestione del business e nell'educare i consumatori a ridurre gli acquisti, aumentandone la qualità.

Nonostante tutto, il fondatore ha sempre cercato di migliorare il business, sviluppando prodotti di una qualità superiore e che nel contempo fossero sempre più attenti all'ambiente. Proprio per questo nel 2018 Yvon, insieme a Rose Marcario, che all'epoca era Ceo dell'azienda, ha cambiato la mission in "Patagonia is in business to save our home planet". Con il nuovo statement, l'obiettivo dichiarato del business è totalmente incentrato sul salvare il pianeta dall'impatto dei problemi del cambiamento climatico e non viene più menzionato il prodotto, che diventa così il mezzo grazie al quale l'azienda vuole raggiungere il suo goal principale.

Patagonia nel sito non parla mai esplicitamente di mission aziendale, mentre nelle interviste lo statement viene spesso citato come purpose. Questo è un indicatore di come per l'azienda la mission, la vision e il purpose sono fortemente interconnessi tanto da diventare uno statement unico. Anche per questo motivo l'organizzazione è un perfetto esempio di brand purpose driven e di un modello di business non convenzionale.

Nel paper “Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities”, scritto da Bocken e Short, si cerca di delineare i punti chiave dell’innovativo business model di Patagonia.

In primis, gli autori introducono la piramide dello spreco in figura 2.7 che intreccia modello di business, impatto ambientale e lo spreco causato dall’attività aziendale.

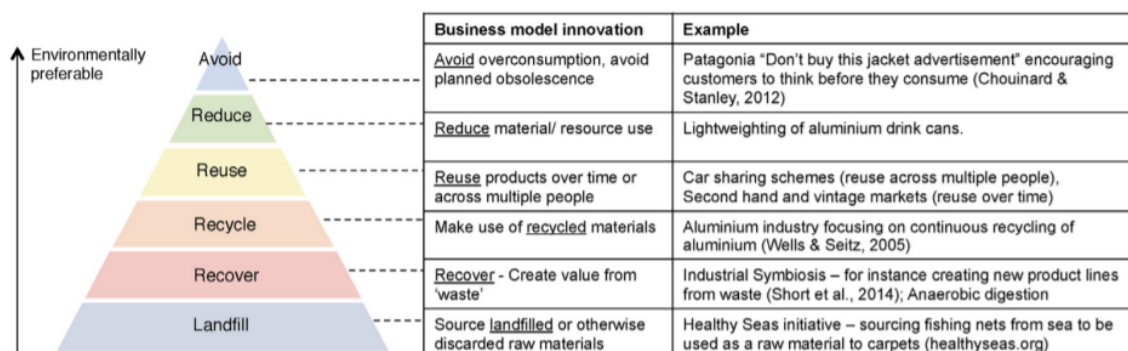


Figura 2.7; Piramide dello spreco; Fonte: BOCKEN N. M. P., SHORT S. W., Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities, Elsevier, 7 Agosto 2015

Il livello più alto della piramide, e quindi quello con il miglior impatto per l’ambiente, è “Avoid”, che significa evitare. Le aziende che sono al vertice della piramide si impegnano nel ridurre gli sprechi inducendo i loro stessi consumatori ad acquistare meno pensando, prima di effettuare un acquisto, se quello che si sta per comprare risulta indispensabile. Con questa strategia il brand spinge i consumatori ad acquistare meno capi, riducendo così i volumi di vendita e di conseguenza anche l’impatto dell’attività produttiva e dei rifiuti generati dai propri clienti.

Di seguito vengono invece riportati i punti principali del business model di Patagonia che sono stati descritti nel paper.

Punti chiave del business model	Patagonia business model
Strategia del modello di business	Prodotto con prezzo premium
Prodotto/Servizio	Di lunga durata; multifunzionale; servizio di qualità; attrezzatura da esterno
Clienti/Segmento	Mercato di fascia alta e mercato dell’usato
Value proposition per l’ambiente e la società	Informare il consumatore; Supportare il riuso e il riparo
Attività principali	Vendite consapevoli (impatto ambientale e il recupero dell’usato)

Canali di distribuzione	Servizi di riparazione; Mercato dell'usato; Retailer selezionati; catalogo per i clienti più fedeli; Punti di vendita di proprietà
Fornitori/Partner	I materiali sono selezionati in base alla sostenibilità e durata
Tecnologie/Processi/Caratteristiche del prodotto	Design sostenibile: cotone organico; poliestere riciclato; materiali durevoli
Modello dei costi e ricavi	Prodotto con prezzo premium
Valore assorbito	Poche risorse utilizzate
Crescita	Crescere lentamente rimanendo sostenibili

Figura 2.8; Patagonia: Business Model; Fonte: BOCKEN N. M. P., SHORT S. W., *Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities*, Elsevier, 7 Agosto 2015

Nel libro scritto da Yvon Chouinard e intitolato "Let my people go surfing", il fondatore racconta questo modello di business appena descritto per punti ed esprime la filosofia imprenditoriale che ha guidato l'azienda nel corso del tempo. In particolare, delinea una filosofia guida per diverse funzioni aziendali, tra cui: il design, la produzione, la distribuzione, il marketing, il finance, le risorse umane per poi concludere con la filosofia del management e quella ambientalista. Nel libro il fondatore specifica come "non si tratta di regole, ma di linee guida. Queste filosofie devono essere trasmesse a tutti i reparti dell'azienda, in modo tale che ognuno possa trovare soluzioni senza dover seguire un piano rigido o aspettare istruzioni dall'alto" (CHOUINARD, 2018, p.74).

Risulta ora interessante, visto anche l'obiettivo della tesi, capire quale filosofia è stata delineata per il marketing aziendale. Chouinard racconta che il marketing è incentrato nel raccontare delle storie vere, che non siano frutto di finzione, creatività o immaginazione. Il fondatore approfondisce il tema scrivendo che: "l'immagine di Patagonia ha una voce umana. Esprime la gioia di chi ama il mondo, crede con passione in qualcosa e desidera cambiare il futuro. È una immagine non artificiale che rifiuta di compromettere la propria umanità. Il che significa che può ispirare, ma anche offendere. Controllare la nostra immagine è importante, non solo attraverso le azioni, i prodotti e la coerenza con il nostro passato, ma anche attraverso i tradizionali canali di marketing e vendita. Ho suddiviso questo aspetto in quattro campi di attività".

I quattro campi menzionati da Chouinard sono:

1. Raccontare tutta la storia:

Secondo il fondatore “Per raccontare la nostra storia, abbiamo bisogno di tutta l’attenzione dei nostri clienti. E siccome i nostri clienti sono lettori, il catalogo è stato il nostro primo mezzo di comunicazione. Il primo obiettivo del catalogo è di condividere e promuovere la filosofia di vita sulla quale riposa la nostra immagine. Tutti gli altri mezzi che usiamo per raccontare la nostra storia (dal sito web alle etichette, passando per gli allestimenti, i comunicati stampa e i video) partono dal catalogo e dai suoi standard estetici ed editoriali (CHOUINARD, 2018, p.138).

2. Fotografia:

Patagonia ha da sempre basato la propria comunicazione su fotografie di persone vere (non modelli) immortalate mentre praticano il loro sport preferito con un capo d’abbigliamento Patagonia. Si può affermare che l’azienda è stata la prima a realizzare queste attività, tanto che nel libro viene raccontato: “quello che noi abbiamo iniziato a fare molti anni fa, cioè utilizzare foto di persone vere che fanno cose vere con una didascalia in calce, ormai viene copiato da tutti i cataloghi e le riviste del settore” (CHOUINARD, 2018, p.139).

3. Testi:

I testi che vengono pubblicati dall’azienda sono di due tipologie: le storie personali che raccontano i valori del brand o promuovono una causa e i testi descrittivi che vengono utilizzati per vendere i prodotti. In aggiunta viene spiegato che “Patagonia Books pubblica libri sull’ambiente, sugli sport di cui ci occupiamo e sui nostri ambasciatori. Produciamo film sugli stessi argomenti, e il sito di Patagonia è pieno di video e di informazioni sui nostri prodotti. Anche i social media sono uno strumento molto efficace (CHOUINARD, 2018, p. 147).

4. Promozione:

Chouinard sottolinea come “Il branding è un modo di raccontare chi siamo. La promozione è un modo di convincere la gente a comprare un prodotto. Quindi il nostro lavoro promozionale parte sempre dal prodotto.” Il founder continua poi delineando le linee guida che contraddistinguono il lavoro promozionale del brand, ovvero:

- I. La nostra mission non è tanto quella di promuovere quanto di ispirare ed educare.

- II. Preferiamo guadagnarci la nostra credibilità piuttosto che comprarla. Le risorse che privilegiamo sono il passaparola tra amici e le recensioni favorevoli sulla stampa.
- III. Ci facciamo pubblicità solo in ultima istanza e di preferenza in riviste sportive specializzate.

Queste tre regole difatti vengono poi approfondite spiegando che l'azienda pratica un approccio aggressivo nei confronti delle pubbliche relazioni, cercando di utilizzare bene le storie che si hanno a disposizione da raccontare. Diversamente gli spazi pubblicitari vengono acquistati solitamente per promuovere l'apertura di un nuovo punto di vendita oppure per sensibilizzare le persone verso una specifica causa ambientalista, ma in ogni caso investendoci meno dell'1% dei ricavi. (CHOUINARD, 2018, p.148-149).

Emerge, dallo studio e dall'osservazione dell'azienda, l'immagine di un brand fortemente legato al suo purpose che ne è la stella polare di ogni sua attività. Al contempo si percepisce anche il grande focus aziendale sulla qualità dei prodotti, l'impegno per dare un reale contributo al pianeta, educando e istruendo i propri consumatori su come essere essi stessi agenti del cambiamento.

Se si dovesse collocare Patagonia nel diagramma di Eulero-Venn, precedentemente costruito, molto probabilmente l'azienda ricoprirebbe un ruolo centrale.

2.1.2 Il caso TOMS

Un'altra azienda con un forte purpose sociale e un modello di business innovativo è TOMS la quale dichiara sul proprio sito aziendale, la seguente mission: "We've always been in business to improve lives". Risulta evidente come questo statement aziendale dichiara l'obiettivo del business che risulta però scollegato dai profitti, i quali non vengono menzionati, ma bensì si sottolinea come da sempre il motivo per cui l'azienda esiste è quello di migliorare la vita delle persone.

L'organizzazione è stata fondata nel 2006 da Blake Mycoskie al quale viene riconosciuto di aver inventato il modello di business "One for One". In un articolo pubblicato sul sito della Wharton University of Pennsylvania, viene spiegato come il modello derivi il proprio nome dal fatto che per ogni paio di scarpe che i consumatori acquistano, l'azienda si impegna nel distribuire gratuitamente un paio di scarpe a chi ne ha bisogno. Dai dati comunicati nel "TOMS Impact Report 2019-2020", si evince come dal 2006 al 2020 sono

stati donati 7.049.436 paia di scarpe, ovvero 469.962 paia di scarpe all'anno. Oltre a queste donazioni, l'azienda si è impegnata anche nel devolvere 4.436.000\$ ai propri 71 partner sparsi in 28 paesi, tra cui vi sono i nomi di associazioni come: ChildFund International, U.S. Fund for Unicef e l'Environmental Defense Fund.

Alcune iniziative chiave messe in atto dall'azienda nell'ultimo periodo sono state:

- Supporto alle persone maggiormente colpite dal Covid-19, ma anche alla ricerca e agli ospedali
- Supporto nel facilitare le persone a votare durante le elezioni americane
- Una giornata di volontariato nella quale hanno partecipato tutti i collaboratori dell'azienda
- Supporto alle organizzazioni che combattono la discriminazione razziale

L'azienda dichiara inoltre di aver compiuto un ulteriore step nel 2020 al fine di realizzare il proprio purpose aziendale, ovvero definire sei impegni di sostenibilità da rispettare, quali:

1. Utilizzare materiali e implementare processi earth friendly
2. Aumentare l'environmental score
3. Utilizzare sempre più cotone sostenibile, fino ad arrivare al 100% entro il 2025
4. Continuare a migliorare i materiali dei packaging
5. Ridurre la carbon footprint
6. Essere trasparenti

La definizione di questi step dimostra come l'azienda voglia impegnarsi per migliorare il suo impatto, che dai dati risulta essere già molto positivo, definendo così degli obiettivi da raggiungere e una road map.

Questa però non risulta essere l'unica innovazione nel modello di business aziendale, già di per sé considerato innovativo nel 2006. Infatti, nel report l'azienda annuncia anche di voler abbandonare il vecchio modello One for One® per la quale è diventata famosa, iniziando a donare 1/3 dei profitti, ovvero 1\$ ogni 3\$ guadagni, a cause differenti.

Viene poi specificato come i profitti verranno donati per risolvere i così detti "Grassroots Good", ovvero quei bisogni che emergono quando una comunità si mobilita al fine di risolvere una problematica che li accomuna, come per esempio quella di avere risorse scarse.

Le aree individuate dall'azienda nelle quali investire sono tre:



Figura 2.9; Aree di investimento TOMS; Fonte: TOMS, TOMS Impact Report, 2020

Per raggiungere questi tre obiettivi il brand collabora con dei partner selezionati che possiedono tutti delle caratteristiche chiave particolari, quali:

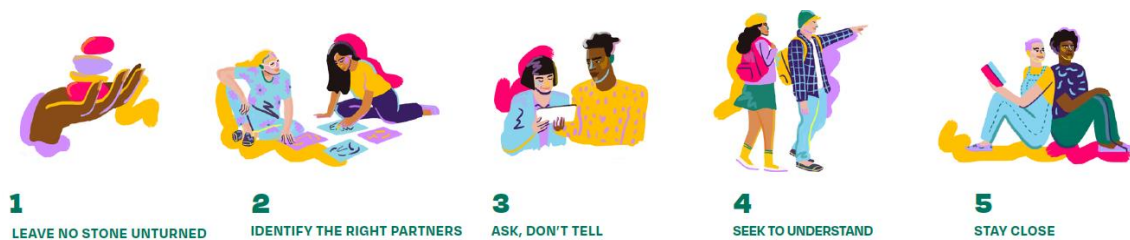


Figura 2.10; Partner TOMS; Fonte: TOMS, TOMS Impact Report, 2020

In particolare nel punto terzo e quarto si sottolinea come, dopo aver accuratamente selezionato i partner, l'azienda si affidi a loro per capire di che cosa abbiano bisogno al fine di raggiungere l'obiettivo prefissato. Inoltre, TOMS riconosce l'esperienza del partner nel campo e lo invita a confrontarsi con i propri collaboratori che al tempo stesso possono prendere parte alle attività e al lavoro del partner.

In conclusione, la storia e le scelte dell'azienda sembrerebbero dipingere un'immagine coerente con quella delineata di una organizzazione brand purpose native, la quale cerca sempre di migliorare il proprio contributo nel tempo e di mettere il proprio business a servizio degli altri e del pianeta.

Le ultime decisioni del brand, in merito alla donazione dei profitti e non più delle scarpe, si allontanano probabilmente da quelle che sono le product externalities individuate nel paper "Competing on Social Purpose", ma riflettono come già evidenziato il volere del brand di dare un contributo maggiore che sarebbe difficilmente perseguibile nel caso in cui venisse mantenuto il modello di business iniziale.

2.1.3 Il caso The Body Shop

The Body Shop è un'altra interessante azienda, fondata fin dal principio con un purpose chiaro e un modello di business innovativo per il suo settore.

Ricercando informazioni sul sito aziendale, si scopre che il brand ha aperto il suo primo negozio nel 1976 a Brighton in Inghilterra. L'approccio del negozio è stato fin da subito differente da quello dei suoi competitor, offrendo ai consumatori dei prodotti etici e realizzati grazie ad ingredienti naturali provenienti da tutto il mondo.



Figura 2.11; The Body Shop; Fonte: <https://www.thebodyshop.com/en-us/>

Viene sottolineato come l'approccio della fondatrice Dame Anita Roddick è stato pionieristico. La sua passione per il pianeta e il suo attivismo ha fatto sì che l'azienda non fosse un semplice brand di bellezza, ma che avesse anche un purpose, dei profitti e dei principi in armonia. Infatti, i prodotti di The Body Shop non sono mai stati testati su animali né hanno sfruttato le persone nel produrli. L'azienda ha infatti da sempre cercato di lavorare lealmente con coltivatori e fornitori, aiutando le comunità grazie al loro programma di commercio equo e solidale.

Il purpose aziendale che viene dichiarato è "We exist to fight for a fairer, more beautiful world". Lo statement descrive chiaramente l'intento aziendale di voler dare il proprio contributo per un mondo più giusto e più bello, dove ovviamente il concetto di bellezza si ricollega ai benefici del prodotto, i quali però non devono aiutare solamente le persone nel sentirsi più belle, ma portare anche un cambiamento positivo nella società e nel pianeta.

Questo purpose viene poi espresso chiaramente nelle credenze dell'azienda che si riassumono in tre punti:

- “Business can be a force for good”. Ovvero, il business può contribuire nel portare un cambiamento positivo nel mondo grazie ai prodotti, le campagne e le comunità supportate, che contribuiscono nella realizzazione del purpose così come i profitti.
- “Everyone is beautiful”. L’azienda crede ad oggi che i nostri corpi sono diventati cibo per l’industria della bellezza da raccogliere, rimodellare e schiacciare negli stampi, crede nella bellezza di tutti i corpi che si sentono nutriti, forti, sicuri e reali. Crede inoltre nella bellezza interiore che deriva dall’energia gioiosa, dall’autostima e dall’atteggiamento nei confronti della vita, ma anche nei prodotti che potenziano la bellezza di ogni persona, perché tutti sono belli.
- “Fighting to empower women and girls”. L’azienda esiste per promuovere l’autostima delle donne, infrangere i tabù sulla bellezza, celebrare la leadership femminile e garantire la parità di retribuzione per lo stesso lavoro. Il femminismo aziendale è inclusivo e intersezionale in quanto abbraccia tutte le donne che si identificano come tali, attraverso razza, genere, classe, abilità, sessualità, età e forme del corpo.

Tali credenze, da sempre valori fondamentali del brand, ad oggi si ritrovano negli statement pubblicati da altre famose aziende del settore, come per esempio Dove che ad oggi collabora proprio con The Body Shop per vietare i test sugli animali.



Figura 2.12; Collaborazione Dove; Fonte: <https://www.dove.com/it/home.html>

Al contempo aiuta le giovani generazioni ad avere una percezione positiva di sé, per una bellezza reale rispetto a quella dipinta dagli standard.



Figura 2.11; Attivismo Dove; Fonte: <https://www.dove.com/it/home.html>

Oltre ad aver esplicitato il proprio purpose e dichiarato quelli che sono i valori aziendali, sul sito viene anche definito un manifesto del brand che risulta essere “la spina dorsale di The Body Shop”. Di seguito ne viene riportato il testo:

“Your body is yours for life.

It works hard for you.

So, take care of it.

With raw, natural and powerful ingredients.

That do wonders for your body.

And wonders for the world.

We’ve never tested on animals.

We’re vegan wherever possible.

We champion ethical ingredients.

And in our fight for a fairer and more beautiful world,

We will always empower women and girls.

We’ll let nothing stand in our way.

Not convention. Not anyone.

Because now, more than ever,

The world needs strong confident bodies.

So, let’s stand up for what we believe in.

Let’s scrub up our bodies.

And scrub up the world.

Let’s roll up our sleeves and...

Let’s Get To Work.”

Questo manifesto risulta essere una vera e propria “chiamate alle armi” nei confronti dei collaboratori dell’azienda e di tutti colori che fanno parte della sua community, al fine di incoraggiare le donne ad accettare la loro reale bellezza e spronare chiunque nel cambiare il mondo in meglio.

Gli ideali e valori raccontati dal brand non sono semplici dichiarazioni esplicitate con l’intento di guadagnare brand awareness, market share e incrementare i profitti, ma si comprende dai progetti sostenuti come l’azienda creda fortemente nei suoi principi. Un chiaro esempio, oltre alla collaborazione con Dove, è la creazione di una organizzazione chiamata Natura&Co, la quale è formata da quattro aziende (Natura, Avon, Aesop e The Body Shop) accomunate dal loro purpose.



Figura 2.13; Natura&Co; Fonte: <https://www.naturaeco.com/the-group/who-we-are/>

Oltre agli ottimi risultati del gruppo, ottenuti nel 2020, di fatturato (circa 400 miliardi di dollari) e profitti (36,9 miliardi di dollari), risulta importante sottolineare i risultati riportati nell’immagine soprastante. Si percepisce chiaramente dai dati come la crescita dei profitti del gruppo possa conciliarsi con un business model sostenibile, che si impegna per il bene del pianeta e delle comunità coinvolte. Infatti, un esempio ne sono i milioni di dollari investiti in cause sociali, le comunità impattate da un commercio equo e solidale,

ma anche i terreni riconvertiti in foreste, la riduzione delle emissioni di gas serra e il rispetto delle quote rosa in azienda.

Oltre a Natura&Co, si potrebbero fare molti altri esempi grazie ai quali descrivere l'attivismo e i progetti sociali nei quali il brand è coinvolto. Sul sito aziendale, come si può vedere dalla figura 2.14, viene dato ampio spazio per descrivere tutte queste attività.

Our Values	Our Activism
Fighting to Empower Women & Girls	Support Pride
Community Fair Trade	Come Together, Act Together
Our Packaging	World Bio-Bridges Mission
Community Fair Trade Plastic	Dream Big
Vegan & Vegetarian Beauty	Forever Against Animal Testing
Our Refill Program	Play For Peace
	Isolated Not Alone
	Black Lives Matter

Figura 2.14; Natura&Co: Valori e Attivismo; Fonte: <https://www.thebodyshop.com/en-us/>

Ad esempio il programma di commercio equo e solidale che viene messo in atto dal brand, vuole assicurarsi di sviluppare partnership commerciali a lungo termine e lavorare con molti fornitori per decenni. I prezzi pagati dall'azienda sono equi, offrono condizioni commerciali favorevoli ed inoltre essa supporta i produttori nell'accesso a un mercato commerciale internazionale. Alcuni fornitori ricevono anche un fondo aggiuntivo da investire in progetti comunitari come l'istruzione, l'assistenza sanitaria e i servizi igienico-sanitari. Centinaia di migliaia di persone hanno beneficiato di questi progetti.

L'azienda specifica sul sito: "Il commercio equo e solidale comunitario è rilevante e importante oggi come lo era nel 1987. In tutto il mondo, le persone non hanno ancora accesso a condizioni di lavoro dignitose e pratiche commerciali eque. Community Fair Trade è la nostra eredità e sarà sempre il cuore di The Body Shop".

Nella figura 2.15 vengono riportati tre esempi di materie prime acquistate secondo i criteri commerciali appena descritti.



Figura 2.15; Natura&Co: Fonte: <https://www.thebodyshop.com/en-us/>

Da quanto osservato, The Body Shop rientra fra i brand che possiedono un purpose fin dalla loro nascita. Si può dedurre ciò per via del forte impegno che fin dalla sua fondazione l'azienda ha dimostrato, sia come first mover del commercio equo e solidale nel settore dei prodotti di bellezza, ma anche per l'intensa attività di supporto di svariate cause sociali ed ambientali.

3. La sostenibilità: un elemento imprescindibile

Dall'analisi dei trend dei consumatori, dai purpose dichiarati dalle aziende e dalle attività messe in atto dalle imprese che possono essere definite "purpose native", si è notato come la sostenibilità sembrerebbe giocare un ruolo fondamentale nella definizione e applicazione del purpose aziendale.

Tale supposizione viene poi confermata se confrontata con i dati a riguardo. Una ricerca realizzata da Ipsos, leader mondiale nelle ricerche di mercato, ha dimostrato come "l'aspettativa e la domanda dei consumatori per pratiche più sostenibili non è mai stata così elevata" per continuare sottolineando che "non è più una questione di quando le aziende dovrebbero seguire una strategia orientata alla sostenibilità, ma di come la metteranno in pratica" (LACEY, LONG, 2020, p.2). Queste conclusioni ci permettono di capire che le aziende non sono più chiamate a decidere se diventare sostenibili, ma piuttosto a scegliere come esserlo. Difatti, sempre nella stessa ricerca, vengono pubblicati alcuni dati frutto di una intervista condotta su un campione di persone provenienti da 33 paesi diversi. Dai risultati raccolti si può osservare che in UK, in Germania, in Italia e in Spagna, dal 2013 al 2020 è aumentata la percentuale di persone le quali ritengono che ci stiamo avvicinando a delle catastrofi ambientali a meno che non modifichiamo velocemente le nostre abitudini.

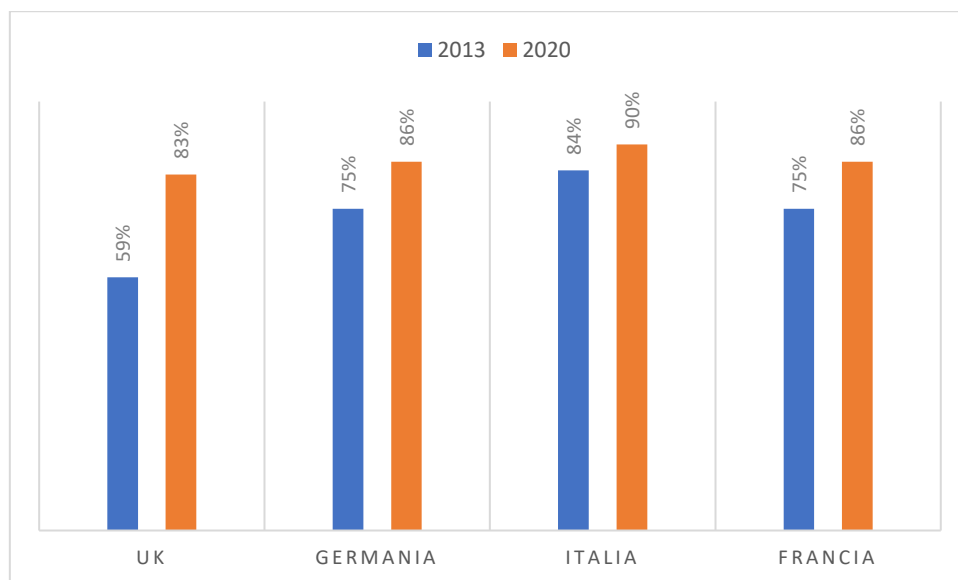


Figura 3.1; Percezione catastrofi ambientali; Fonte: LACEY N., LONG J., *The Sustainability Imperative, The case for building sustainable businesses has never been stronger*, Ipsos, Novembre 2020

Gli stessi intervistati dichiarano inoltre che, nel 39% dei casi la responsabilità che i prodotti siano sostenibili ricade in capo all'azienda, il 26% ritiene che sia competenza del

governo, mentre il 13% dichiara che l'onere spetta al consumatore. Questa statistica potrebbe non impressionare, ma trasmette chiaramente il messaggio che i brand devono impegnarsi per soddisfare le aspettative dei loro consumatori, senza aspettare che siano essi stessi a cambiare il loro comportamento d'acquisto, oppure il governo nell'imporre determinate regolamentazioni.

Nel diventare più sostenibili, le aziende devono sicuramente affrontare anche il tema della sostenibilità di tipo ambientale, ad oggi la tematica è centrale a causa del cambiamento climatico in atto, che sta modificando la vita sulla terra e che impatterà sempre di più sul futuro delle persone.

Da una ricerca di Wunderman Thompson, condotta tra gennaio e marzo 2021, emerge come i consumatori siano pronti a farsi carico delle proprie responsabilità e a cambiare il loro stile di vita per affrontare queste importanti sfide. Infatti, l'85% degli intervistati dichiara di essere pronto a ripensare il modo in cui vive e spende per affrontare il cambiamento climatico, il 70% si dichiara anche disposto a portare drastici cambiamenti nella propria vita, mentre il 58% vuole consumare meno in generale. Dal 2018 ad oggi è inoltre aumentato il numero di intervistati che dichiara di fare già tutto il possibile per vivere in modo più sostenibile, di conseguenza si riduce la percentuale di persone che crede di poter fare ancora qualche sforzo in più.

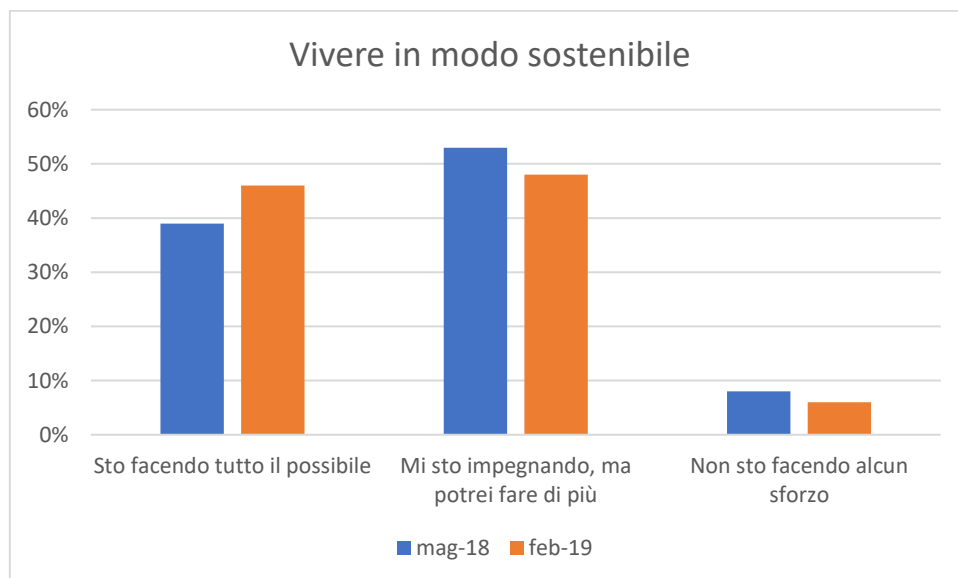


Figura 3.2; *Vivere in modo sostenibile*; Fonte: WUNDERMAN THOMPSON INTELLIGENCE, *Regeneration Rising Sustainability Futures*, 2021

Nel primo caso i valori registrati potrebbero essere eccessivamente elevati, ma riescono comunque a evidenziare un aumento nello sforzo delle persone. Infine, risulta particolarmente elevato il numero di consumatori che dichiarano di essere disposti a contribuire economicamente al fine di risolvere i problemi legati al cambiamento climatico. I consumatori sembrano pertanto attenti al tema e pronti a supportare i brand che si impegnano nel risolverlo grazie ad un cambiamento nello stile di vita, ma anche tramite scelte di tipo economico.

È noto il fatto che il climate change è un tema centrale nelle agende dei governi e delle organizzazioni. McKinsey evidenzia, in un report pubblicato, come “il cambiamento climatico sta già avendo un impatto su diverse regioni nel mondo e le aree colpite continueranno ad aumentare in numero e dimensione”. Il report continua poi spiegando che “dal 1880, la temperatura media si è alzata di 1,1° Celsius. Questo comporta una maggior probabilità di temperature estreme e una intensificazione dei pericoli. Un cambiamento climatico nel prossimo decennio, implica che le aree colpite da catastrofi naturali continueranno a crescere in numerica e in grandezza. Questo effetto avrà un impatto diretto su cinque sistemi socio-economici:

1. La vivibilità
2. Il sistemare alimentare
3. I beni fisici
4. Le infrastrutture
5. La natura

Se non si dovesse intervenire per ridurre l'aumento delle temperature questi sistemi saranno sempre più impattati. Ad oggi le previsioni del surriscaldamento terrestre sono ben rappresentate nella figura a seguire, dove si mostra come, in alcune parti del mondo, entro il 2050 le temperature saranno addirittura di 7° gradi centigradi superiori rispetto all'epoca preindustriale.

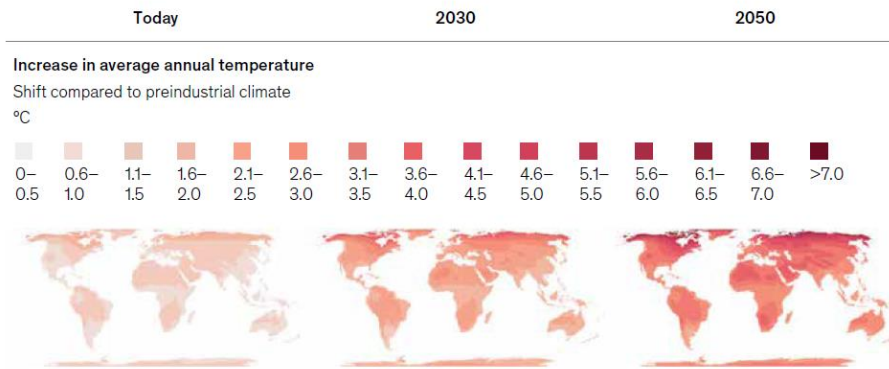


Figura 3.3; Riscaldamento globale; Fonte: MCKINSEY, Climate risk and response Physical hazards and socioeconomic impacts, McKinsey Global Institute, Gennaio 2020

In un contesto competitivo impattato dal cambiamento climatico e dalle nuove richieste dei consumatori, le imprese stanno aumentando sempre più i loro sforzi nel mettere in atto pratiche sostenibili. Un buon indicatore di ciò lo fornisce la ricerca di KPMG “The time has come”, la quale mostra come su due campioni di aziende selezionate in base ai loro ricavi, la pubblicazione di report di sostenibilità aziendale è aumentato nel corso del tempo.

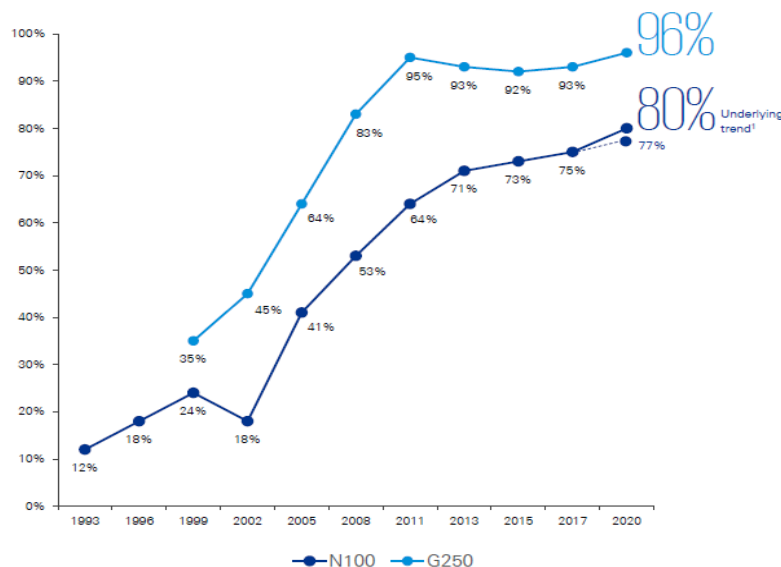


Figura 3.4; Report di sostenibilità pubblicati; Fonte: MCKINSEY, Climate risk and response Physical hazards and socioeconomic impacts, McKinsey Global Institute, Gennaio 2020

Questo dimostra come l’attenzione delle aziende alla sostenibilità sia notevolmente aumentata in circa 20 anni, pubblicando report con l’obiettivo di misurare e monitorare l’impatto ambientale dell’organizzazione. Molte di queste aziende analizzate includono i risultati di sostenibilità all’interno del report finanziario annuale, ma in questo caso le percentuali non risultano così elevate come quelle nel grafico precedente.

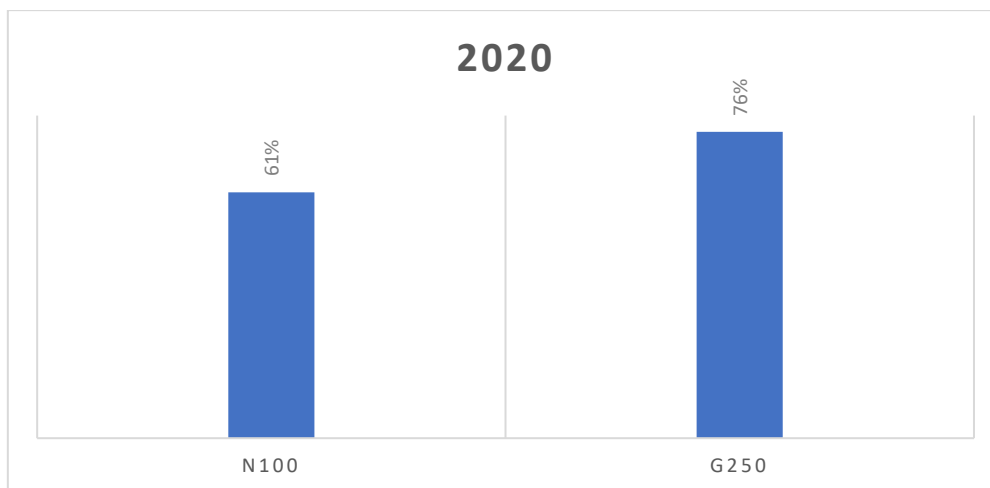


Figura 3.5; Risultati di sostenibilità; Fonte: MCKINSEY, Climate risk and response Physical hazards and socioeconomic impacts, McKinsey Global Institute, Gennaio 2020

Le aziende non sono le uniche organizzazioni a preoccuparsi della sostenibilità, infatti le Nazioni Unite hanno fissato degli obiettivi di sviluppo sostenibile, ovvero gli SDGs (Sustainable Development Goals).



Figura 3.7; Sustainable Development Goals Fonte: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

I Sustainable Development Goals (Vedi Figura 3.7) rappresentano l'obiettivo di un ambizioso piano delle Nazioni Unite (United Nations o UN) che vuole raggiungere un futuro migliore e più sostenibile per tutti. Le UN si pongono l'obiettivo di affrontare problematiche globali, tra le quali anche quelle riguardanti la povertà, l'inequità, il clima, il cambiamento ambientale, la prosperità e la pace (RINALDI, 2019, p.26 -27). Nel

documento ufficiale, pubblicato dalle Nazioni Unite, si dichiara che “tutti i paesi e tutti gli stakeholders in collaborazione, dovranno implementare questo piano. Siamo decisi a liberare le persone dalla tirannia della povertà e vogliamo proteggere e mettere in sicurezza il pianeta.” Il documento continua poi specificando che i 17 obiettivi “sono integrati e indivisibili e bilanciano le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile: la dimensione economica, quella sociale e quella ambientale. I goals serviranno da stimolo per portare avanti dei cambiamenti in aree di importanza critica per l’umanità e per il pianeta” (UNITED NATIONS, 2015, p.1).

Il documento individua poi cinque aree critiche per le quali sono stati individuati gli obiettivi, inoltre per ogni area viene definito uno scopo che le Nazioni Unite desiderano portare a termine.

Si riportano di seguito le aree con i rispettivi obiettivi:

Persone	Siamo determinati nel porre una fine alla povertà e alla fame, in tutte le loro forme e dimensioni, e ad assicurare che tutti gli esseri umani possano realizzare il loro potenziale con dignità e egualità in un ambiente sano.
Pianeta	Siamo determinati nel proteggere il pianeta dal degrado, anche attraverso il consumo e una produzione sostenibili, gestendo le risorse naturali e intraprendendo un'azione urgente sul cambiamento climatico, in modo che possa supportare le esigenze delle generazioni presenti e future.
Prosperità	Siamo determinati nel garantire che tutti gli esseri umani possano godere di prosperità e di una vita appagante, ma anche che il progresso economico, sociale e tecnologico avvenga in armonia con la natura.
Pace	Siamo determinati nel promuovere società pacifiche, giuste e inclusive che siano libere dalla paura e dalla violenza.
Cooperazione	Siamo determinati a mobilitare i mezzi necessari per attuare questa agenda attraverso una rivitalizzata partnership globale, basata su uno spirito di solidarietà e incentrata sui bisogni dei più poveri e vulnerabili, con la partecipazione di tutti i paesi e tutte le persone.

Fonte: UNITED NATIONS, Obiettivi SDGs; *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015

Questi goals mostrano chiaramente quali siano le sfide globali da affrontare, per le quali le aziende possono impegnarsi nel dare un contributo significativo. Si nota, come sottolinea anche Ipsos, che la sostenibilità è qualcosa di più ampio della responsabilità sociale d'impresa (CSR o Corporate Social Responsibility) e della reputazione aziendale, andando oltre anche alla sostenibilità ambientale. Un business sostenibile deve integrare i valori a lungo termine degli stakeholders fra tutte le dimensioni delle sue attività, includendo la supply chain, le relazioni fra i collaboratori, le relazioni con la comunità, l'impatto ambientale e le pratiche aziendali di governance (LACEY, LONG, 2020).

Nel novembre 2021, i maggiori leader del pianeta si sono ritrovati in occasione della COP26, un incontro ospitato dal Regno Unito insieme all'Italia e con l'obiettivo di tenere sotto controllo le conseguenze devastanti dei cambiamenti climatici. Più nello specifico, la COP, o meglio Conferenza delle Parti, è un vertice globale sul clima che viene indetto dall'ONU da ormai tre decenni circa. Inizialmente nel corso del primo incontro il cambiamento climatico era un tema marginale e di minor importanza nelle agende dei vari leader mondiali, diversamente dal giorno d'oggi dove occupa uno spazio di assoluto rilievo. L'ultima COP (COP21) si è tenuta a Parigi nel 2015, al termine della quale tutti i paesi partecipanti accettarono di collaborare per limitare l'aumento della temperatura globale a non superare i +1,5° Celsius. Per raggiungere tale obiettivo, ogni paese ha dovuto poi dichiarare il piano di azione nel quale veniva specificato la misura della riduzione delle proprie emissioni, tale piano era stato chiamato "Nationally Determined Contribution" (NDC) o, in italiano, Contributo Determinato a Livello Nazionale". Proprio nel corso della COP26 i vari paesi dovranno presentare ai vari leader presenti i propri piani di azione aggiornati e l'importanza della riunione derivava dal fatto che gli impegni sottoscritti a Parigi non si sono rilevati sufficienti nel limitare l'innalzamento della temperatura globale alla soglia desiderata. Alla Cop26, si sono riuniti in tutto più di 190 leader mondiali, insieme decine di migliaia di negozianti, rappresentanti di governo, imprese e cittadini che si sono confrontati per un totale di 12 giorni.

Come viene riportato da un articolo pubblicato sul The Economist, un famoso giornale del Regno Unito, purtroppo i nuovi NDC presentati dai vari paesi, non sono sufficienti a rispettare l'obiettivo di 1,5°C, infatti i modelli matematici utilizzati durante il vertice hanno mostrato che seppur mantenendo gli impegni presi, si avrebbe in ogni caso il 68% di probabilità di registrare un aumento compreso tra gli 1,9° e i 3,0° Celsius. Il calcolo risulta essere più rassicurante nel caso in cui si includano le soluzioni proposte al fine di

raggiungere la neutralità carbonica (ovvero il pareggio tra i gas emessi e quelli assorbiti), in quanto l'aumento oscillerebbe tra gli 1,5° e i 2,4°C, ma tali ragionamenti per il momento rimangono teorici. Nonostante gli scarsi risultati ottenuti, la COP26 ha permesso di definire tre novità che potrebbero aiutare nel raggiungere l'obiettivo, ovvero: la revisione dei NDC, la modifica degli accordi finanziari e un rafforzamento del multilateralismo. La prima novità prevede che gli stati si impegnino nel fornire già un piano e dei risultati al fine di ridurre le emissioni nel 2022 anziché a metà del decennio. Il secondo metodo consiste nello stanziamento di risorse finanziarie ai vari paesi, ma le cifre sono più basse di quelle sperate dai paesi poveri e i soldi non verranno versati in anticipo. Infine, il terzo punto sostiene le coalizioni fra gruppi di governi, aziende e amministrazioni locali volte a presentare progetti sul clima in determinati settori. Ad esempio, durante il vertice, è stato presentato un progetto volto a ridurre la dipendenza dal carbone per la produzione dell'energia elettrica, un altro riguardante la riduzione delle emissioni di metano, come uno sulla svolta verde dei servizi finanziari.

Proprio l'utilizzo del carbone è un tema che ha interessato le discussioni dei leader mondiali nel corso della COP26. Infatti, l'impegno sulla riduzione dell'uso del carbone non è stato firmato dai cinque primi consumatori di carbone nel mondo. Durante il COP26 si stava per raggiungere un accordo per abbandonare definitivamente il carbone, sarebbe stata un'iniziativa non vincolante, ma simbolica, però poco prima di siglare l'accordo l'India ha richiesto di modificare il testo facendo prevedere solamente una riduzione dell'utilizzo del carbone. Questo tipo di risorsa è particolarmente utile a paesi come India e Cina in quanto sono quelli che negli ultimi decenni hanno aumentato più di ogni altro la produzione di energia elettrica grazie all'impiego di questo combustibile fossile. Infatti, per questi paesi emergenti il carbone è una fonte indispensabile per soddisfare le loro necessità energetiche e per continuare il loro processo di crescita anche negli anni a seguire. La rottura di tale accordo ha portato a forti tensioni negoziali durante il vertice, ma anche alle lacrime di Alok Sharma, presidente britannico della COP26, che si è riversato in un pianto divenuto poi virale in tutti i notiziari.

Se da un lato i risultati ottenuti dai leader mondiali non sembrano essere soddisfacenti, le aziende, che hanno partecipato alla conferenza come partner, hanno cercato di influenzare i governi ad agire, presentando innovazioni e progetti che ambiscono a risolvere i problemi causati dal cambiamento climatico. Fra le varie aziende spiccano i nomi di GSK e Reckitt Benckiser, due delle organizzazioni oggetto di studio delle interviste

realizzate, per le quali risulta pertanto interessante approfondirne il contributo alla COP26.

Partendo da GSK, la CEO Emma Walmsley, ha dichiarato: “Come azienda sanitaria globale basata sulla scienza, vogliamo fare la nostra parte per aiutare a proteggere e ripristinare la salute del pianeta, al fine di proteggere e migliorare la salute delle persone. Sappiamo che le azioni da intraprendere per raggiungere questo obiettivo renderanno la nostra attività più resiliente e sosterranno la crescita a lungo termine. Crediamo fermamente che la COP26 debba accelerare le azioni e le collaborazioni globali per proteggere il clima, la natura e la salute e siamo lieti di sostenere il governo del Regno Unito con le sue ambizioni per una COP26 di successo”. Nel concreto la multinazionale inglese si è impegnata nel supportare il congresso mediante l’organizzazione di eventi incentrati sulla salute e sul clima, ma anche proponendo nuove iniziative a supporto degli obiettivi ambientali prefissati dalla COP26 e da GSK. Infatti, durante la COP26 GSK si è impegnata in diverse aree, collaborando con le altre importanti organizzazioni incentrate sulla salute, al fine di migliorare la comprensione e la misurazione degli impatti dei cambiamenti climatici e sulla salute delle persone. Tutto ciò è fondamentale per una migliore resilienza sanitaria a livello globale, anche in preparazioni di ulteriori pandemie, al fine di comprendere meglio l’influenza del cambiamento climatico, sulle malattie e sulle esigenze dei pazienti, in modo tale da orientare la ricerca scientifica. Inoltre, GSK ha fatto valere il suo ruolo nella COP26 al fine di fungere da catalizzatore per il settore delle scienze nella corsa all’azzeramento delle emissioni di anidride carbonica, supportando l’azione collaborativa sulle emissioni di tipo scope3 della catena di approvvigionamento. Attraverso la promozione e lo sviluppo di trattamenti medici a basse emissioni di carbonio e nuovi modelli di cura, l’azienda ritiene che l’industria possa supportare la transizione dei sistemi sanitari verso le zero emissioni nette.

Anche il CEO di Reckitt Benckiser, l’altra azienda studiata, che è stata partner del convegno, si è espresso sulla COP26 dichiarando: “Siamo lieti di essere l’Hygiene Partner per COP26 e fornire la nostra esperienza in questo momento cruciale nella lotta collettiva contro il cambiamento climatico. Il nostro piano per un mondo più pulito e più sano incorpora la sostenibilità al centro del nostro business. Il cambiamento climatico, la salute del pianeta e la salute pubblica sono intrinsecamente legati. Noi sappiamo che il nostro maggior impatto si esprime attraverso il cambiamento che portiamo nella vita delle persone grazie ai nostri marchi. In tutto il mondo, i nostri brand stanno aiutando le

persone a vivere vite più sane, ma non possiamo raggiungere questo obiettivo da soli. Ecco perché siamo lieti di avviare due nuove partnership, una con il WWF e l'altra con The Fair Rubber Association, al fine di guidare un vero cambiamento sostenibile". Nel corso della COP26 RB si è impegnata particolarmente nell'invitare le persone ad impegnarsi nelle piccole sfide quotidiane che però permettono di risparmiare energia, ridurre i rifiuti e promuovere la biodiversità. Per ogni cambiamento promesso la multinazionale si è impegnata nel donare al World Wildlife Fund al fine di ripristinare un metro quadrato circa di habitat di fiori selvatici britannici. Tale attività sembrerebbe però essere una azione di sensibilizzazione piuttosto che un consistente sforzo nella lotta al cambiamento climatico. Infatti, l'obiettivo dell'organizzazione vuole essere quello di far collaborare la popolazione mondiale la quale si dovrebbe attivare per migliorare il suo agire quotidiano al fine di portare un grande miglioramento per tutta la società, cosa che non sarebbe raggiungibile dal singolo agire dell'azienda. Le piccole sfide quotidiane individuate sono state:

- Lavarsi le mani con l'acqua fredda
- Non utilizzare il risciacquo della lavastoviglie
- Lavare il bucato ad una temperatura pari o inferiore ai 30°
- Indossare gli abiti più a lungo
- Piantare dei fiori negli spazi aperti

3.1. L'impatto della sostenibilità sull'attività aziendale

Gli obiettivi di sostenibilità definiti dalle Nazioni Unite e le elevate aspettative dei consumatori nei confronti delle aziende, non possono lasciare il management aziendale impassibile di fronte a queste tematiche. Difatti come abbiamo appena visto, alcune aziende si stanno impegnando per dare un virtuoso contributo al fine di raggiungere gli obiettivi di sostenibilità.

Sempre dalla ricerca di Wunderman Thompson emergono le elevate aspettative dei consumatori nei confronti delle aziende, essi desiderano che:

- Le aziende si impegnino di più nel ridurre l'impatto generato dalla produzione di anidride carbonica
- La sostenibilità dovrebbe essere uno standard
- I brand sono responsabili del pianeta e delle persone

- I brand che si impegnano per informare i consumatori in merito a tematiche importanti vengono ben accettati
- Le aziende dovrebbero attivarsi per risolvere sfide come quella del cambiamento climatico o della giustizia sociale
- Le organizzazioni dovrebbero anteporre le persone e il pianeta ai profitti

Risulta però difficile pensare che un brand riesca ad attivarsi per portare un contributo significativo in tutti gli obiettivi precedentemente definiti. Infatti, come è stato visto nel capitolo precedente, le imprese sono chiamate a delineare alcuni scopi sociali per i quali impegnarsi ed altri da non perseguire.

Nel report “Regeneration Rising”, Wunderman Thompson ha provato a definire una graduatoria degli SDGs basandosi sull’importanza percepita dalle aziende nel dover contribuire al raggiungimento di un obiettivo definito dalle UN.

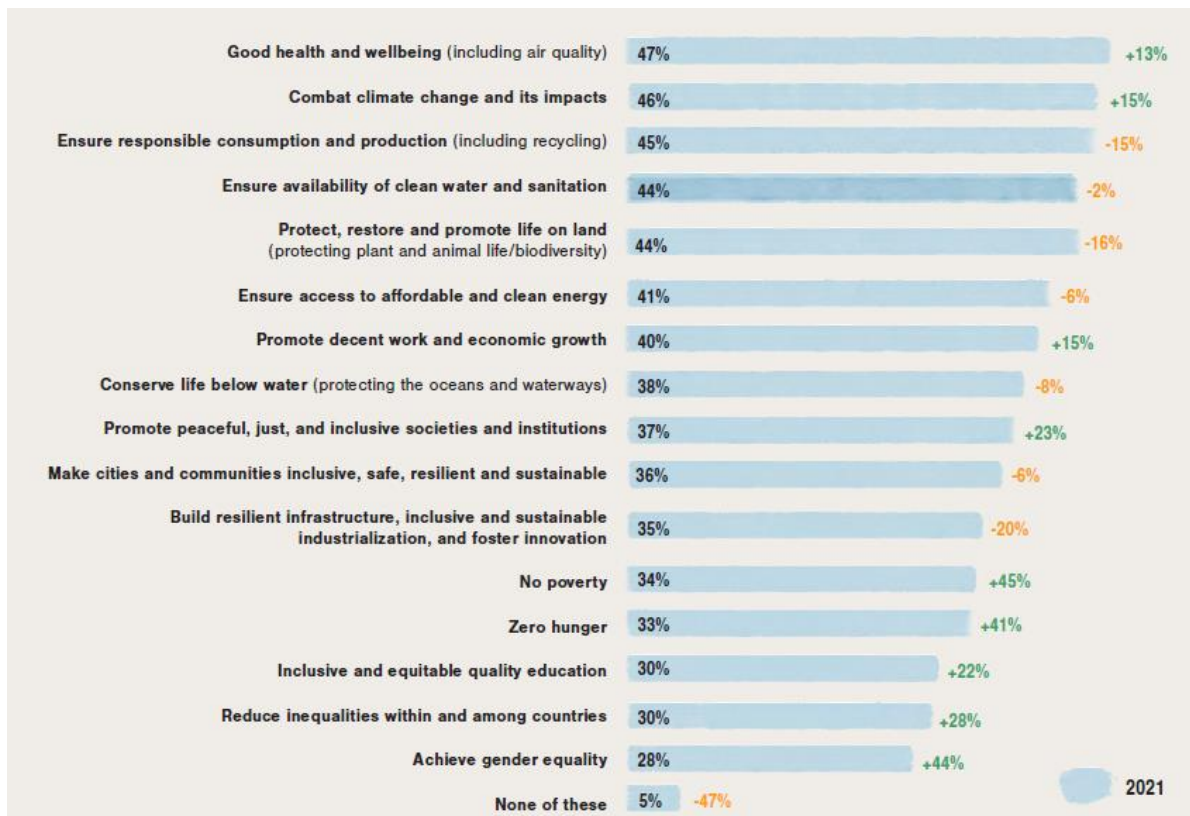


Figura 3.8; Graduatoria SDGs; Fonte: WUNDERMAN THOMPSON INTELLIGENCE, Regeneration Rising Sustainability Futures, 2021

La classifica in figura mostra come, dal 2018 al 2021, vi sia stato un cambiamento nel ranking di alcuni goal rispetto ad altri. Nelle prime tre posizioni si trovano obiettivi ambiziosi come: la salute e il benessere delle persone, il cambiamento climatico e l’approccio ad un consumo e una produzione responsabile. Nelle ultime posizioni invece

si ritrovano gli obiettivi con i maggiori tassi di crescita di importanza, segno che nei prossimi anni essi occuperanno posizioni più alte in classifica e quindi di maggiore attenzione nell'agenda dei manager. Fra questi goals si evidenzia in particolare la lotta alla povertà (+45%), la parità di genere (+44%) e il desiderio di voler risolvere la fame nel mondo (+41%).

Uno studio pluriennale realizzato dal MIT Sloan Management Review e da Boston Consulting Group, basandosi su alcune ricerche, definisce otto regole particolarmente utili per tutte le aziende che vogliono essere più sostenibili e raggiungere gli obiettivi sopracitati. Le regole sono le seguenti (KIRON, ET AL., 2017, p.1-2):

- I. Definisci la visione e l'ambizione dell'azienda: Il 90% dei dirigenti ritiene la sostenibilità importante, ma solo il 60% delle imprese definisce una strategia di sostenibilità.
- II. Focalizzati sui problemi concreti: Le aziende che si concentrano su questioni concrete riportano fino al 50% di profitto in più, mentre coloro che non si concentrano sui loro problemi materiali cercano solamente di valorizzare il proprio brand grazie alle loro attività di sostenibilità.
- III. Definisci la corretta organizzazione aziendale al fine di raggiungere gli obiettivi: Rendere le business unit aziendali sostenibili raddoppia le possibilità di un'organizzazione di trarre profitto dalle sue attività.
- IV. Esplora modelli di business innovativi: Quasi il 50% delle aziende ha cambiato i propri modelli di business a seguito delle opportunità generate dalla sostenibilità.
- V. Sviluppare un chiaro business case per la sostenibilità: Mentre il 60% delle aziende ha una strategia di sostenibilità, solo il 25% ha sviluppato un chiaro business case per i propri sforzi di sostenibilità.
- VI. Coinvolgi il consiglio di amministrazione: L'86% degli intervistati ha convenuto che i consigli di amministrazione dovrebbero svolgere un ruolo importante negli sforzi di sostenibilità della propria azienda, ma solo il 48% afferma che i propri amministratori delegati sono coinvolti e ancora meno (30%) hanno convenuto che i loro sforzi per la sostenibilità erano supervisionati dal board aziendale.
- VII. Sviluppa una storia avvincente di creazione di valore per gli investitori: Il 75% dei dirigenti delle società di investimento ritiene che la sostenibilità aziendale dovrebbe essere considerata nelle decisioni di investimento, ma solo il 60% dei

dirigenti aziendali ritiene che gli investitori si preoccupino delle prestazioni di sostenibilità.

VIII. Collaborare con una varietà di stakeholders per guidare il cambiamento strategico:

Il 90% dei dirigenti ritiene che la collaborazione sia essenziale per il successo della sostenibilità, ma solo il 47% afferma che le proprie aziende collaborano strategicamente.

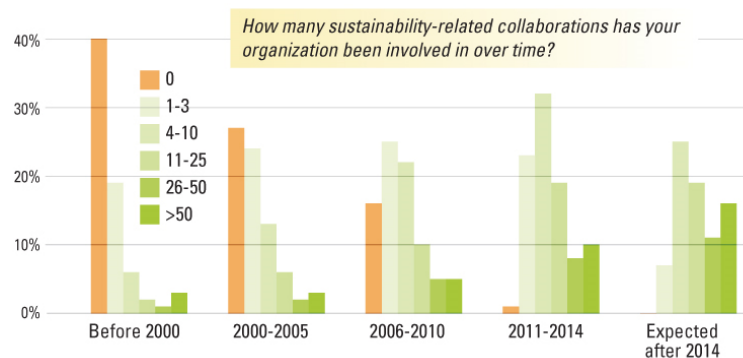


Figura 3.9; Collaborazioni strategiche; Fonte: KIRON D. ET AL., Corporate Sustainability at a Crossroads Progress Toward Our Common Future in Uncertain Times, MIT Sloan Management Review, 23 Maggio 2017

Queste otto regole mettono in evidenza quali step devono essere compiuti dal management aziendale per rendere il business più sostenibile, sottolineando le aree di miglioramento riscontrate durante il periodo di ricerca.

3.2. Le evidenze empiriche

Il tema della sostenibilità è stato indagato nelle interviste ai vari manager aziendali, in particolare si è cercato di comprendere il collegamento fra brand purpose aziendale e sostenibilità, ma anche in che ambito della sostenibilità il brand è maggiormente impegnato, quali azioni vengono messe in atto ed infine le difficoltà riscontrate.

Fra le aziende intervistate 6 su 9, ovvero il 67%, si impegna nel realizzare e pubblicare il Sustainability Report, o report sulla sostenibilità, che consente alle imprese di rendicontare le prestazioni ambientali e sociali.

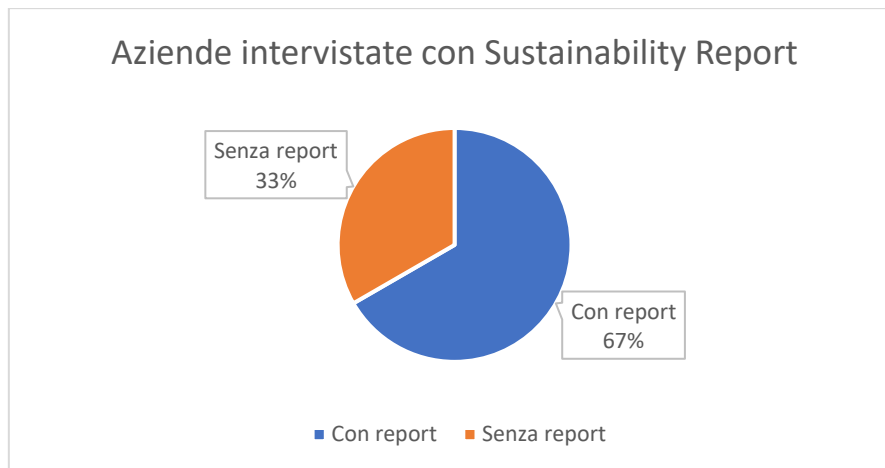


Figura 3.10; Aziende intervistate con Sustainability Report; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

Tale report risulta essere obbligatorio per alcune tipologie di aziende, infatti l'articolo 19 bis della direttiva europea 2014/95/UE dichiara che: "Le imprese di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico e che, alla data di chiusura del bilancio, presentano un numero di dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 500 includono nella relazione sulla gestione una dichiarazione di carattere non finanziario contenente almeno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività, tra cui:

- a) una breve descrizione del modello aziendale dell'impresa;
- b) una descrizione delle politiche applicate dall'impresa in merito ai predetti aspetti, comprese le procedure di dovuta diligenza applicate;
- c) il risultato di tali politiche;
- d) i principali rischi connessi a tali aspetti legati alle attività dell'impresa anche in riferimento, ove opportuno e proporzionato, ai suoi rapporti, prodotti e servizi commerciali che possono avere ripercussioni negative in tali ambiti, nonché le relative modalità di gestione adottate dall'impresa;
- e) gli indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario pertinenti per l'attività specifica dell'impresa.

In aggiunta a quanto previsto dalla direttiva europea, il legislatore italiano ha previsto la possibilità di redazione della Dichiarazione Non Finanziaria (DNF), su base volontaria, per tutti i soggetti che siano interessati a farlo.

Tale strumento risulta particolarmente utile al fine di monitorare e migliorare l'impegno dell'organizzazione nello sviluppo sostenibile del business. Nel contempo è anche di supporto nel raccontare le attività messe in atto sia agli stakeholder interni che a quelli esterni, aumentando la fiducia di consumatori e investitori, ma anche modificando la percezione del brand nell'immaginario collettivo.

L'attenzione al tema, da parte delle aziende intervistate, viene confermata anche dalle risposte che i responsabili marketing hanno fornito alla domanda "Quanto è importante per voi la sostenibilità quando si parla di brand purpose?". Partendo da Durex, per il suo Marketing Manager il brand non è tanto collegato al concetto di sostenibilità, quanto a campagne di impegno sociale e di brand activism al fine di cambiare i comportamenti delle persone che non sono adeguati in termini di sesso sicuro e prevenzione. Piuttosto, il brand purpose di Reckitt Benckiser risulta molto più collegato alla sostenibilità, dopotutto la multinazionale pubblica un Sustainability Report a livello di company e non per ogni singolo brand. In ogni caso anche le attività di Durex potrebbero in realtà essere ricondotte al terzo SDG definito dalle Nazioni Unite, ovvero quello riguardante la "Quality Education". Infatti, grazie alle sue campagne, come "Non torniamo alla normalità", il brand desidera educare i consumatori sui danni provocati dalle malattie sessualmente trasmissibili in modo da sensibilizzarli nel praticare un sesso più sicuro.

Loacker è la seconda fra le aziende intervistate che a detta del suo Marketing Manager ha un purpose collegato al concetto di sostenibilità. Nell'intervista è emerso come "il brand purpose è collegato al concetto di qualità che per noi significa anche portare rispetto alla natura e al lavoro svolto quotidianamente in azienda". Emerge quindi come vi sia una particolare attenzione alla sostenibilità di tipo ambientale, ma anche a quella di tipo sociale, nei confronti dei collaboratori. Nel report di sostenibilità che l'impresa pubblica annualmente si possono trovare tutte le informazioni riguardanti l'attenzione prestata al tema e come sottolineato dal manager, il report viene costruito su tre pilastri: l'economia, l'ambiente e le persone.

L'ultimo report pubblicato da Hasbro è intitolato "2019-2020 Corporate Social Responsibility Update" ed include dati relativi alla performance aziendale su temi come: i diritti umani, un approvvigionamento etico, la responsabilità ambientale, la sicurezza dei prodotti e la gestione del capitale umano in azienda. L'impegno preso dall'organizzazione si riflette anche nelle parole del suo manager, il quale nel corso dell'intervista dichiara che "la sostenibilità è sicuramente inclusa nel nostro purpose, e di voler rendere il mondo un

posto miglior in quanto per farlo si deve pensare anche alle generazioni future. Lo facciamo in diversi modi, è un tema molto importante nell'industria del giocattolo, che è molto plastic heavy”.

Levi Strauss & Co. è la quarta azienda intervistata che pubblica sul proprio sito aziendale un Sustainability Report al fine di rendicontare il proprio impegno e approccio verso la sostenibilità, riportando i risultati ottenuti in tre differenti aree: il clima, i consumi e la comunità. Il fatto che questi temi fossero fondamentali per la famosa azienda di abbigliamento, si può intuire anche dalle parole della Vice President Brand Marketing Europe, la quale racconta che la sostenibilità è uno dei pilastri chiave per l'azienda e che per loro implica sicuramente di essere certi che i propri prodotti siano sostenibili, ma anche di incoraggiare le persone nel prendersi cura del pianeta. Un esempio dell'impegno del brand è proprio l'ultima campagna per la quale è stato formulato il claim “Buy better Wear longer” ovvero acquista meglio e indossa più a lungo. La manager ha spiegato come “questo motto riflette il nostro messaggio chiave volto a comprare prodotti migliori, quindi ovviamente capi Levi's, ma al contempo essere certi che le persone indossino i prodotti che amano e che durino più a lungo. Infatti, i jeans Levi's, non vanno mai fuori moda e se vengono portati in un nostro negozio noi li ripariamo senza alcun costo aggiuntivo”. Tale strategia del brand ricorda molto quella vista nel caso Patagonia, infatti entrambe le aziende non vogliono solamente realizzare un buon prodotto di qualità, ma anche lasciare un messaggio ai consumatori. Entrambe le compagnie americane spingono i clienti ad acquistare di meno in modo tale da ridurre l'impatto ambientale e migliorare la qualità dei capi acquistati al fine di indossarli più a lungo, diminuendo così anche la quantità di capi vecchi che vengono eliminati ogni anno e che contribuisce anch'essa all'inquinamento ambientale.

Anche Shell pubblica un report annuale sulla sostenibilità nel quale l'azienda descrive i risultati ottenuti e quello che sarà il percorso che porterà il brand a raggiungere zero emissioni di CO₂. Questa strategia vuole essere perseguita tramite la realizzazione di 4 obiettivi: “Respecting nature, generating shareholders value, powering lives e achieving net-zero emission”. Dall'intervista del Marketing Manager di Shell è emerso come “Per noi del settore energetico la sostenibilità è molto importante perché siamo fra i principali contributori alla produzione di anidride carbonica e infatti fra i goals citati in precedenza, parlando del nostro brand purpose, come secondo punto abbiamo espressamente definito

l'obiettivo di raggiungere le zero emissioni di anidride carbonica entro il 2050 o prima se possibile."

Infine, l'ultima azienda intervistata che realizza un report di sostenibilità è GSK, dove i risultati raggiunti e l'impegno preso vengono inseriti direttamente nell'Annual Report dell'organizzazione, senza dedicargli una pubblicazione separata, indice anche dell'importanza del tema per l'azienda farmaceutica dove il core business è inevitabilmente collegato ad un purpose di tipo sociale oltre che economico. Come sottolineato dalla marketing manager di GSK, la sostenibilità ambientale non è esplicitata nel purpose, ma è una delle strade principali in cui ci impegniamo per raggiungere il purpose. Come è evidente la salute quotidiana ha nell'ambiente (e nella nostra interazione con l'ambiente in cui viviamo) un pilastro essenziale. Esclusa la sostenibilità ambientale, fra il purpose dell'organizzazione (Deliver better everyday health with humanity) e la sostenibilità sembrerebbe esserci un forte collegamento, infatti l'attività dell'azienda può essere direttamente collegata al terzo degli SDGs, "Good health and well-being".

Nelle interviste, dopo aver indagato l'importanza della sostenibilità per le aziende studiate e il suo collegamento con il brand purpose, si è cercato di comprendere quali sono le principali azioni che le imprese intraprendono al fine di essere maggiormente sostenibili. Dalle risposte ottenute sono emerse alcune azioni comuni, come si può vedere dal grafico sottostante. Infatti, nella tabella vengono rappresentate delle distribuzioni di frequenza che indicano il numero di volte che si è riscontrata una determinata attività da parte delle aziende intervistate.



Figura 3.11; Azioni di sostenibilità; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

Dalla statistica rappresentata si può osservare come nella maggior parte dei casi gli sforzi che le imprese compiono per essere più sostenibili sono in primis incentrati nel

migliorare i processi produttivi, per poi impegnarsi in azioni sociali come quelle di educare i consumatori e supportare delle cause sociali rilevanti. Con la stessa frequenza i brand si impegnano nel ridurre la quantità di plastica prodotta oppure utilizzata nei propri prodotti, mentre con una minore frequenza vi sono le attività rivolte ai collaboratori dell'impresa e gli sforzi nel ridurre le quantità di CO₂ emesse nell'atmosfera a causa dell'attività produttiva. Infine, in ultima posizione, vi si trovano le politiche di diversity&inclusion, rivolte a creare un ambiente inclusivo verso ogni forma di diversità all'interno dell'azienda e nella società.

Per citare un esempio virtuoso di miglioramento dei processi produttivi, si può osservare quanto fatto da Levi's, che si sta impegnando nel confezionare capi mediante l'utilizzo di fibre sostenibili che grazie alla loro qualità durano di più nel tempo. Inoltre, il brand promuove il riciclo dei propri abiti al fine di dargli una seconda vita dopo l'utilizzo. Questo tipo di attività è possibile grazie alle svariate collaborazioni con altre organizzazioni, ma anche grazie ai consumatori che portano i prodotti usati in negozio, anziché gettarli, in modo tale che l'azienda possa recuperarli. L'azienda si impegna inoltre nel promuovere la diversity&inclusion, come sottolineato dalla manager "ci sono diversi programmi globali al fine di diventare una organizzazione responsabile e avere anche collaboratori responsabili".

Hasbro è invece un brand che si impegna nell'educare il proprio consumatore, nasce così una versione speciale del famoso gioco del Monopoli, il Monopoli Go Green che, come riportato dal manager del brand, "oltre ad essere al 100% sostenibile al suo interno vengono trattati i temi della sostenibilità".



Figura 3.12; Monopoly Go green; Fonte: Google immagini

Inoltre, afferma che verrà lanciata "una versione green di Potato Head, sia come prodotto, che come tematiche".



Figura 3.13; Mr. Potato Head goes green; Fonte: Google immagini

Grazie a questi giocattoli il brand riesce a sensibilizzare sul tema bambini, ragazzi, ma anche adulti, il tutto in modo divertente e nel contempo formativo.

La riduzione della plastica nei prodotti è un altro tema particolarmente sentito e per il quale le imprese si adoperano maggiormente. Ad esempio, la Marketing Manager di GSK racconta come in azienda “esiste un progetto nell’oral care che prevede un impegno di quattro anni per convertire tutti i packaging rendendoli sostenibili e in linea con gli standard prefissati”. L’azienda non si impegnerà solamente nell’igiene orale, ma continuando l’intervista si scopre che anche “Multicentrum ha l’ambizione di passare ad un pack plastic-free grazie all’utilizzo di una nuova tecnologia che si chiama pull-packs e che permetterà di avere dei pack sostenibili senza un pesante impatto sui profitti aziendali”. Queste azioni rientrano nella più ampia strategia aziendale di voler creare una company che viene riconosciuta per sviluppare packaging, formati di prodotto e business model sostenibili utilizzando ingredienti sicuri e materie prime sostenibili.

Anche i collaboratori sono fra gli stakeholders ad essere interessati dalle attività di sostenibilità aziendale nel momento in cui una impresa si preoccupa di creare un posto di lavoro inclusivo che rispetti i diritti del proprio personale e che permetta alle persone di crescere sia umanamente che professionalmente. Anche per questo scopo Hasbro rappresenta un interessante esempio da citare. Infatti, il manager racconta come i dipendenti siano fondamentali e sia anche vitale per il marketing ingaggiarli nel purpose tramite corsi di formazione e la costruzione di una sensibilità alle tematiche della sostenibilità. L’azienda, ad esempio, organizza ogni anno il Global Day of Joy, durante il quale tutti i dipendenti posano le penne per spendere una intera giornata facendo volontariato. Inoltre, Davide Neri racconta che “in azienda c’è anche un team di diversity & inclusion che organizza mensilmente delle call e dei workshop durante i quali vi è libero confronto fra tutte le persone che ne prendono parte.

Infine, dalle interviste è emerso come vi siano anche aziende virtuose che si impegnano nella riduzione delle emissioni di anidride carbonica. Come esempio risulta particolarmente interessante riportare quello di Shell, una azienda che proprio per il business nel quale opera è fra i primi contributori nella produzione di CO₂ come specificato dal suo marketing manager. L'intervistato racconta come l'azienda si sta impegnando nel raggiungere le zero emissioni di anidride carbonica, includendo lo scope 1, lo scope 2 e lo scope 3. Viene poi specificato che "scope 1 e scope 2 sono gli attori della filiera che sono in diretto controllo, come le materie prime che l'azienda usa e l'energia che viene prodotta nell'impianto. Lo scope 3 è l'impatto dell'anidride carbonica equivalente che i nostri clienti hanno nell'uso dei nostri prodotti". Il manager sottolinea poi che l'impatto ambientale di ciò che è direttamente sotto il controllo diretto dell'azienda è del 2%, pertanto ridurre l'impatto di Shell non è difficile, ma l'azienda si vuole impegnare nell'avere un forte impatto anche sul restante 98%, proprio per questo, ha deciso di non vendere i suoi prodotti a clienti che non mettono lo stesso impegno e attenzione nel ridurre l'impronta di CO₂.

Impegnarsi per rendere il proprio business più sostenibile non è certo cosa facile per le aziende le quali si ritrovano a dover affrontare svariate difficoltà. Di seguito si riporta una tabella ad istogrammi nella quale si possono vedere quali sono le maggiori difficoltà evidenziate dagli intervistati alla domanda "Quali sono le maggiori difficoltà che si incontrano nel diventare sostenibili?". Sull'asse delle ordinate vi è quindi la frequenza con la quale si è riscontrata una specifica difficoltà, mentre nell'asse orizzontale vi sono le varie difficoltà individuate.

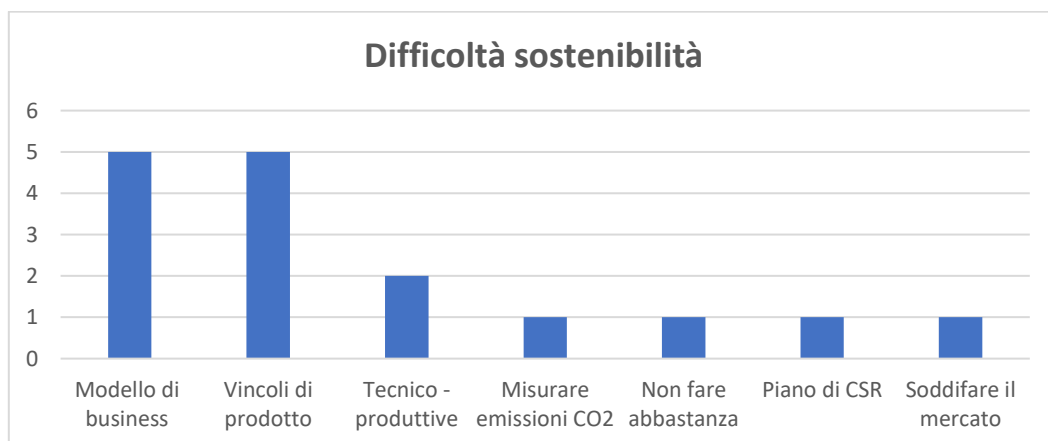


Figura 3.14; Difficoltà sostenibilità; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

Risulta evidente dalle distribuzioni di frequenza degli istogrammi come le maggiori difficoltà riscontrate dalle imprese siano relative ai vincoli di prodotto e alla difficoltà nel cambiare il proprio modello di business. Proprio questa criticità è risultata comune sia per Arena che per Inglesina, infatti i manager delle due aziende hanno esposto la difficoltà nel dover cambiare processi di business interni che si sono consolidati nel corso di molti anni. Ad esempio la responsabile marketing del noto marchio di prodotti per neonati racconta come “non è facile far cambiare la mentalità a collaboratori che sono in azienda da molti anni e hanno sempre lavorato in un certo modo. Per esempio uno storico lavoratore del customer service potrebbe accettare con difficoltà che un importante driver di acquisto del nostro prodotto deve essere il benessere del bimbo, dopo anni in cui è stato abituato a rispondere a domande riguardanti il peso o il prezzo della carrozzina”. La manager continua dicendo che “la stessa difficoltà la si ritrova nel dover far cambiare il messaggio che viene passato al consumatore da parte dei commerciali che lavorano all’interno del retail. Essi dovranno dapprima spiegare Inglesina come brand e poi illustrare le singole specifiche tecniche del prodotto, andando così a sottolineare in primis l’importanza che il brand ha per il benessere del bambino”. Come evidenziato in precedenza, anche per Arena risulta complicato cambiare il business, ma mentre per Inglesina il problema è legato maggiormente ai comportamenti delle persone, per il manager di Arena la sfida maggiore è quella di dover cambiare la logica industriale che ricerca il minimo costo e il massimo profitto e il fatto che vi siano stakeholders, come la proprietà aziendale o gli azionisti, che si aspettano un continuo aumento dei profitti.

Il caso di Durex rappresenta invece un chiaro esempio di che cosa significa dover fare di conto con dei vincoli di prodotto particolarmente stringenti. Nell’intervista viene spiegato come “per Durex non è semplice essere sostenibile perché il prodotto in sé non può essere riciclato, infatti è un prodotto in lattice di gomma naturale e quindi dovrebbe andare nell’organico, ma viene poi mischiato con componenti chimiche che permettono al condom di stare assieme e che quindi non consente al preservativo di essere gettato nell’umido. Questo è un problema globale, non esiste ad oggi un condom, anche di un’altra marca che si riesca a riciclare.” Il brand non potendo agire sul prodotto si impegna a migliorare il confezionamento e ad avere un impatto positivo sulla filiera, acquistando la gomma naturale da una filiera sostenibile. Ciò significa che viene posta particolare attenzione alle persone coinvolte nella produzione del prodotto finale, alle quali viene garantito uno stipendio equo, ne vengono riconosciuti i diritti ed evitati i possibili rischi

per la salute. Se si osserva il retro del pack dei prodotti Durex si impegna nel raccontare il suo impatto positivo su tutta la filiera, dalla provenienza dei materiali fino al loro smaltimento.

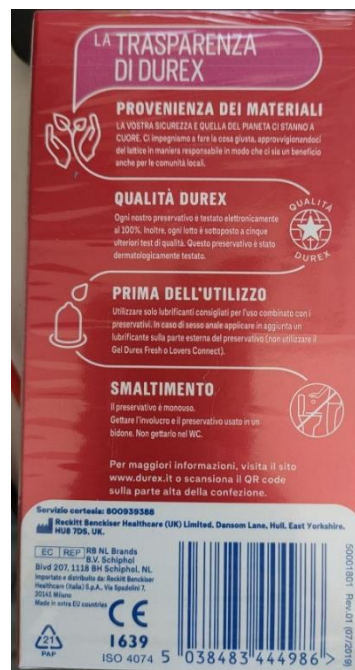


Figura 3.15; Packaging Durex; Fonte: Materiali forniti dall'intervistato

Il manager di Hasbro porta invece un esempio di difficoltà tecnico-produttive, egli racconta che l'industria del giocattolo è plastic heavy e quindi devono essere trovate delle soluzioni a livello di qualità e di sviluppo del prodotto. Per fare questo il responsabile marketing delinea due strade "una direzione è quella di trovare delle alternative alla plastica senza andare a cambiare il prodotto di per sé, mentre un'altra direzione è quella di focalizzarsi su prodotti e servizi che sono più sostenibili a prescindere".

L'ultima difficoltà particolarmente importante da sottolineare è stata evidenziata nell'intervista al manager di Shell il quale ha spiegato le difficoltà nel misurare correttamente le emissioni di CO₂, tema che non accomuna gli intervistati, ma che è emerso essere di notevole importanza. La misurazione del carbon footprint si calcola in CO₂ equivalente. Nella realizzazione di un prodotto o di un servizio, oltre all'anidride carbonica, vengono emesse anche altre sostanze inquinanti, ma per facilità si calcola l'anidride carbonica equivalente alla produzione di tali sostanze. A detta del manager non risulta esserci uno standard nella misurazione, che viene così affidata alla singola azienda, la quale dovrebbe quindi avere un certo grado di libertà nel calcolo. Shell nel calcolo del carbon footprint considera anche l'emissione di CO₂ da parte del suo Scope 3, costruendo una misurazione molto precisa, ma che però al contempo non è confrontabile con quella

fatta dai competitor e che metterebbe quindi in svantaggio l'azienda. Pertanto si potrebbe facilmente dedurre come l'introduzione di un metodo di calcolo standard, approvato a livello internazionale e utilizzato nella rendicontazione di tutte le aziende, potrebbe essere di forte aiuto nel calcolare l'impatto ambientale dell'attività produttiva dell'impresa e nel confrontare le esternalità negative causate da un'azienda rispetto ad un'altra.

In ultimo, una volta studiate le informazioni ricavate dalle interviste e integrate con le informazioni recuperabili dai vari siti aziendali, si può concludere che le azioni intraprese dai brand si riflettono nei vari SDGs definiti dalle Nazioni Unite. Tale conclusione viene supportata dalle evidenze della tabella seguente, nella quale vi sono i vari SDGs sull'asse delle ascisse, ordinati in base alla numerica di aziende studiate che si impegnano nel raggiungimento dell'obiettivo.

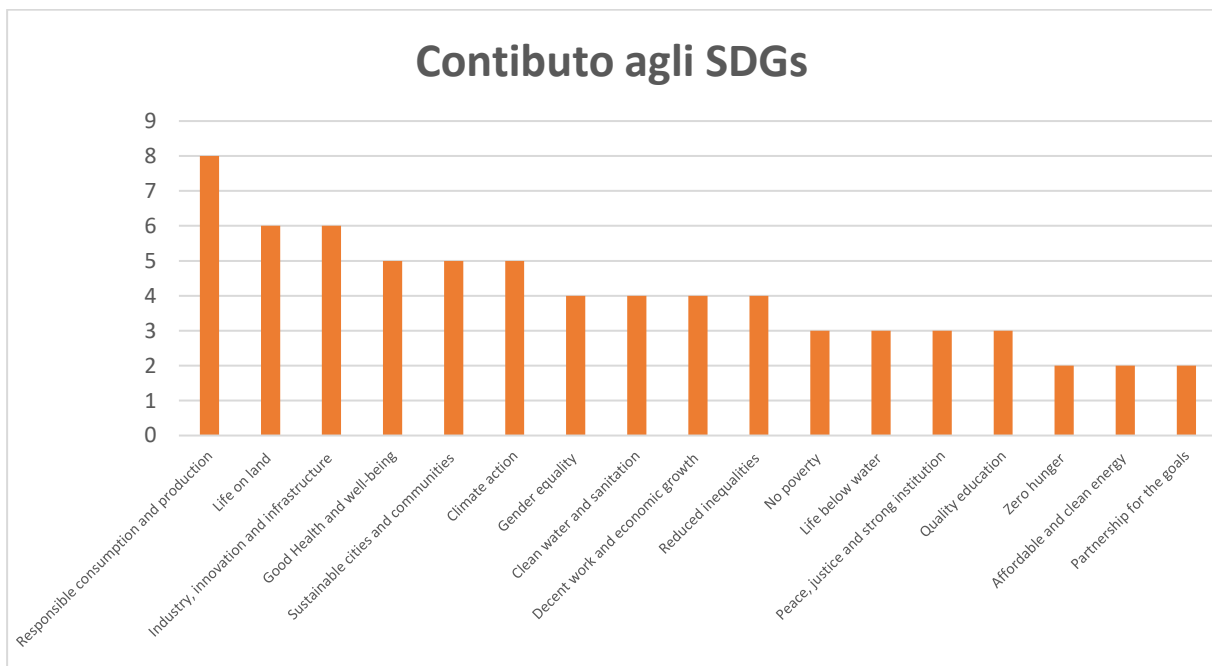


Figura 3.16; Contributo agli SDGs; Fonte: Rielaborazione dalle interviste effettuate

In primis si può notare come nella maggior parte dei casi (8 su 9) le aziende si stanno impegnando nel garantire modelli di consumo e produzione sostenibili, ciò è possibile sia incentivando i consumatori ad acquistare in modo più consapevole, ma anche migliorando il processo produttivo aziendale. Il secondo obiettivo più perseguito è quello di proteggere, ripristinare e promuovere l'uso sostenibile degli ecosistemi terrestri insieme all'innovazione aziendale e infrastrutturale. In seguito si trovano a pari merito obiettivi come quello di garantire la salute e il benessere delle persone, la sostenibilità di

città e comunità, la lotta al cambiamento climatico. Scendendo si può notare che 4 aziende su 9, hanno come goals quello di migliorare la qualità delle acque e una serie di obiettivi affini quali la parità di genere, la riduzione delle iniquità e un lavoro dignitoso e rispettoso dei diritti fondamentali della persona umana nonché dei lavoratori. Infine, viene evidenziato come, fra gli obiettivi meno perseguiti, ve ne siano alcuni particolarmente rilevanti come la lotta alla povertà, alla fame e il raggiungimento di una situazione di pace e giustizia sociale.

Di seguito viene invece presentata una tabella nella quale sono riassunti i vari SDGs per i quali le aziende studiate dichiarano di impegnarsi nel fornire un significativo contributo al loro raggiungimento.

Azienda	Contributo agli SDGs
	<ul style="list-style-type: none"> 8. Decent work and economic growth 9. Industry, innovation and infrastructure 12. Responsible consumption and production 15. Life on land
	<ul style="list-style-type: none"> 3. Good Health and well-being 4. Quality education 9. Industry, innovation and infrastructure
	<ul style="list-style-type: none"> 4. Quality education 5. Gender equality 10. Reduced inequalities 11. Sustainable cities and communities 12. Responsible consumption and production 13. Climate action
	<ul style="list-style-type: none"> 1. No poverty 2. Zero hunger 3. Good Health and well-being 5. Gender equality 6. Clean water and sanitation 8. Decent work and economic growth 10. Reduced inequalities 11. Sustainable cities and communities

	<ul style="list-style-type: none"> 12. Responsible consumption and production 13. Climate action 14. Life below water 15. Life on land 16. Peace, justice and strong institution
	<ul style="list-style-type: none"> 3. Good Health and well-being 11. Sustainable cities and communities 12. Responsible consumption and production
	<ul style="list-style-type: none"> 1. No poverty 2. Zero hunger 3. Good Health and well-being 4. Quality education 5. Gender equality 6. Clean water and sanitation 7. Affordable and clean energy 8. Decent work and economic growth 9. Industry, innovation and infrastructure 10. Reduced inequalities 11. Sustainable cities and communities 12. Responsible consumption and production 13. Climate action 14. Life below water 15. Life on land 16. Peace, justice and strong institution 17. Partnership for the goals
	<ul style="list-style-type: none"> 6. Clean water and sanitation 7. Affordable and clean energy 9. Industry, innovation and infrastructure 12. Responsible consumption and production 14. Life below water 15. Life on land

	<ul style="list-style-type: none"> 9. Industry, innovation and infrastructure 11. Sustainable cities and communities 12. Responsible consumption and production 13. Climate action 15. Life on land
	<ul style="list-style-type: none"> 1. No poverty 3. Good Health and well-being 5. Gender equality 6. Clean water and sanitation 8. Decent work and economic growth 9. Industry, innovation and infrastructure 10. Reduced inequalities 12. Responsible consumption and production 13. Climate action 15. Life on land 16. Peace, justice and strong institution 17. Partnership for the goals

Figura 3.17; Contributo agli SDGs dei brand; Fonte: Rielaborazione dalle interviste effettuate

Le prime tre aziende, fra quelle intervistate, che si impegnano a supportare gli SDGs definiti dalle Nazioni Unite, sono in ordine Reckitt Benckiser, Levi's e GlaxoSmithKline. Queste tre aziende spiccano per il loro impegno dichiarato e probabilmente sono avvantaggiate, rispetto alle altre, nel perseguire più obiettivi, grazie anche al loro fatturato che dovrebbe permettergli di disporre di maggiori risorse da investire per fini che non sono direttamente legati ad un incremento dei profitti. Da sottolineare come RB nel suo report di sostenibilità, intitolato "Reckitt Sustainability Insights", delinei una serie di attività implementate che permettono di dare un contributo per ognuno dei vati SDGs. Sicuramente il supporto dell'azienda è possibile anche grazie all'elevato numero di brand presenti nel proprio portafoglio che possono impegnarsi in sfide differenti, ma risulta difficile pensare che realmente l'azienda possa portare un significativo contributo su tutti gli obiettivi. Dopotutto, come visto nel secondo capitolo di questa tesi, un brand deve trovare un singolo scopo sociale nel quale competere, mentre gli altri non vengono perseguiti oppure non attivamente promossi. Fra le aziende intervistate Shell è quella che realizza un fatturato annuo più elevato di tutte, ma che diversamente dalle tre

multinazionali precedentemente citate, sembrerebbe investire su un minor numero di obiettivi. Da un certo punto di vista tale scelta può essere giustificata in quanto l'azienda si sforza per avere un impatto positivo in quelle aree maggiormente impattate dalle esternalità del proprio business, ma nel contempo si potrebbe anche pensare che un'azienda come Shell possa fare uno sforzo in più per via delle sue dimensioni, del fatturato al 2020 di 180 miliardi di dollari, ma soprattutto del forte impatto ambientale della sua attività produttiva sull'ambiente.

4. Il brand purpose e l'impatto sugli stakeholder

Dopo aver delineato il brand purpose e averne studiato le principali implicazioni sulla strategia aziendale e il posizionamento del brand, diventa doveroso approfondire l'impatto che lo scopo sociale ha sui vari stakeholder aziendali. Con questo termine si intendono tutti i soggetti che figurano come portatori di interessi per l'organizzazione e dai quali ne dipende la sopravvivenza e la possibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati dal management. Le decisioni strategiche dei manager vengono influenzate dagli stakeholder, tra le quali anche le scelte riguardanti gli scopi sociali dell'impresa. Pertanto i manager devono tenere conto di quali sono gli stakeholder maggiormente rilevanti per il business, quali vengono maggiormente impattati dalla strategia, le aspettative alle quali deve essere data maggiore attenzione ed infine quali possibili criticità possono emergere nella definizione di un determinato scopo piuttosto che di un altro.

Come si evidenzia nella figura 4.1, gli stakeholder aziendali possono essere di vario tipo (JOHNSON ET AL., 2014, Pearson Italia).

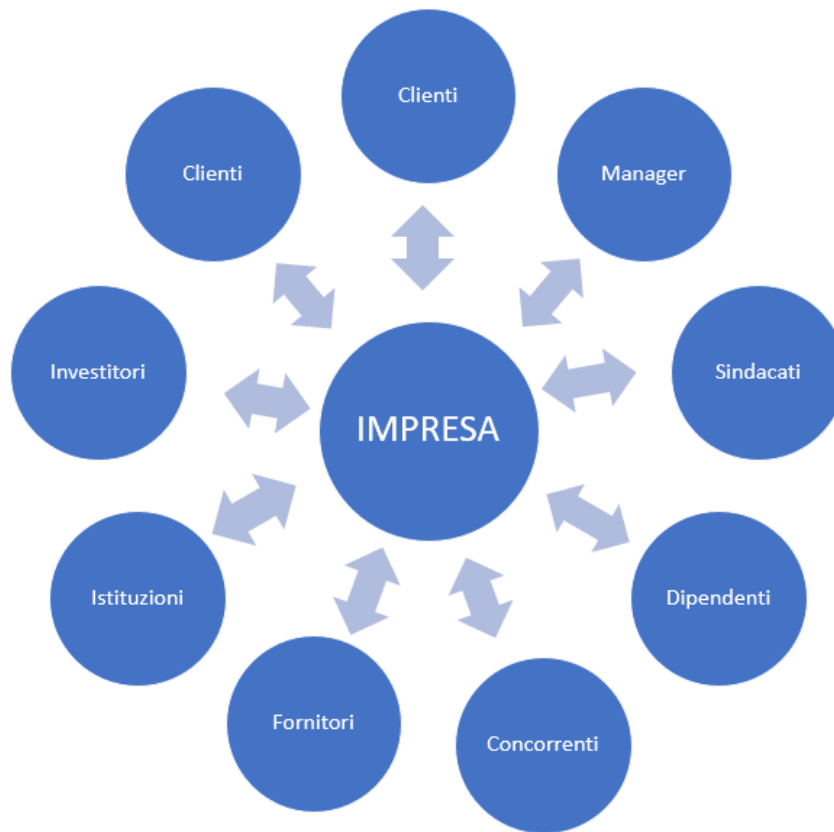


Figura 4.1; Gli stakeholder aziendali; Fonte: JOHNSON G. ET AL., *Strategia aziendale*, Pearson Italia, 2014

Per semplicità essi vengono raggruppati in quattro tipologie:

- Gli stakeholder economici: sono i fornitori, i concorrenti, i soggetti della catena distributiva e gli azionisti/investitori
- Gli stakeholder politici/sociali: ovvero le istituzioni, gli enti di regolamentazione e i decisori politici
- Gli stakeholder tecnologici: sono i first user e le imprese innovatrici
- I community stakeholder: i cittadini o l'intera comunità

Nel corso delle interviste realizzate, ci si è limitati a studiare l'impatto del brand purpose sugli stakeholder economici e sui community stakeholder. Infatti, come rappresentato nella figura 4.2, si è cercato di comprendere, grazie alle risposte dei vari responsabili marketing intervistati, l'impatto di uno scopo sociale sugli investitori, sui fornitori, sui dipendenti ed infine sui clienti dell'impresa.

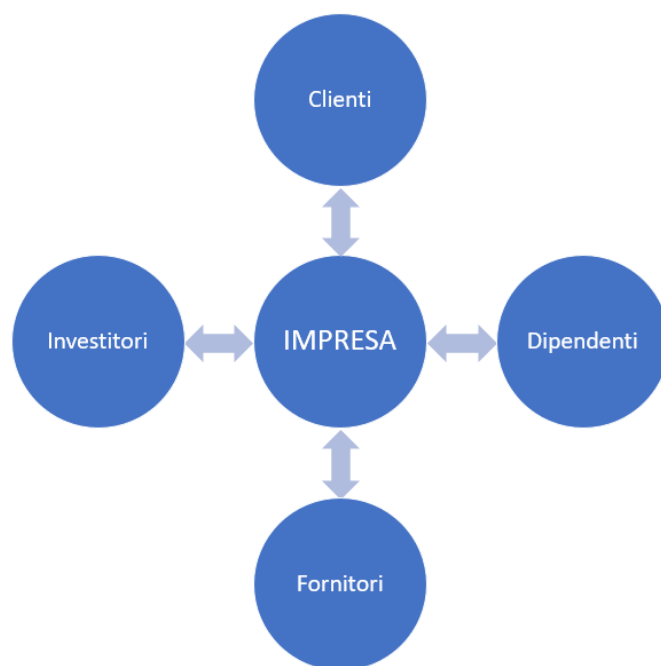


Figura 4.2; Gli stakeholder aziendali; Fonte: JOHNSON G. ET AL., *Strategia aziendale*, Pearson Italia, 2014

Per comprendere il motivo di tanto interesse nei confronti degli stakeholder si può studiare quanto scritto nel paper già citato all’inizio del capitolo 2, “Put Purpose at the Core of Your Strategy” (MALNIGHT, BUCHE, DHANARAJ, p. 12-15). Infatti, secondo il punto di vista degli autori, il purpose può aiutare il management aziendale nel raggiungere tre specifici obiettivi:

- Un’organizzazione più unita, il purpose difatti aiuta i collaboratori a comprendere lo scopo dell’azienda e le motivazioni alla base delle sue scelte strategiche.
- Stakeholder più motivati. Come si è visto in precedenza dai dati dell’Edelman Trust Barometer, vi è una generica mancanza di fiducia verso i governi, i media e le NGOs. Nel contempo, mai come ora, le persone, ed in particolare i Millenials, desiderano lavorare per organizzazioni che si impegnano nel dare il loro contributo ad una causa più grande. Quando i clienti, i fornitori e gli altri stakeholder vedono che una azienda ha uno scopo sociale elevato, sono più propensi a fidarsi e anche motivati nell’interagire con essa.
- Un impatto positivo sulla società in quanto, come già evidenziato in questa tesi, esso permette all’organizzazione di comprendere il contributo aggiuntivo che essa può dare alla società.

Risulta chiaro, dalle evidenze di questo studio, come il brand purpose permetta di ingaggiare i collaboratori, attirare nuovi dipendenti e clienti, incentivare gli investitori a scommettere sull’impresa e nel contempo motivare i fornitori a collaborare con l’azienda.

Un altro paper particolarmente interessante sul tema è quello scritto da Iglesias e Ind nel settembre 2020 ed intitolato “Toward a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management”. Nella pubblicazione gli autori elevano gli stakeholder a co-creatori del brand aziendale, in particolare viene spiegato come grazie all’emergere di internet, delle community online e dei social media la gestione tradizionale dei brand è cambiata. Se un tempo i brand erano sotto il diretto controllo del management aziendale, ora anche gli stakeholder interni ed esterni sono coinvolti nel processo di definizione di un brand per il motivo che i confini aziendali sono sempre più sfocati. Questo processo di co-creazione avviene tramite una serie di interazioni che avvengono tra una moltitudine di stakeholder interni ed esterni i quali si impegnano in quattro prestazioni differenti, ma interrelate fra di loro, ovvero:

- Comunicare: implica l’attività degli stakeholder di trasmettere l’identità e lo scopo del brand.
- Interiorizzare: ovvero le attività eseguite al fine di dare vita all’identità del marchio.
- Comparare: l’attività comparativa degli stakeholder che cercano di confrontare il marchio con le proprie percezioni.
- Chiarire: tutte le attività compiute dagli stakeholder al fine di sviluppare una chiara comprensione del brand aziendale.

4.1 Il marketing e il rapporto con gli stakeholder

Vista l’importanza che gli stakeholder ricoprono nella definizione del brand e la strategicità degli stessi nel definire un brand purpose, nell’intervista è stato chiesto ai vari responsabili marketing quale ruolo avesse la loro funzione nel supportare lo scopo sociale dell’azienda. In particolare si è cercato di capire quale ruolo gioca il marketing nel comunicare il purpose ai clienti e agli investitori, ma anche quale ruolo riveste nel coinvolgere i dipendenti e i fornitori.

Di seguito, in figura 4.3, si riporta, in una infografica di personale elaborazione, le principali attività di comunicazione messe in campo dal marketing aziendale al fine di trasmettere il purpose ai vari stakeholder. Il grafico è stato suddiviso in due aree, quella di sinistra riguardante gli stakeholder interni all’azienda che vengono coinvolti tramite tutte le attività che possono essere definite di marketing interno. Come sottolineato in precedenza, sono stati presi in considerazione solamente i dipendenti fra gli stakeholder

interni. Diversamente, nell'area a destra dell'infografica, vi si trovano tutti gli stakeholder esterni all'organizzazione. Quelli analizzati sono i fornitori, i clienti (diretti e/o indiretti) e gli investitori.

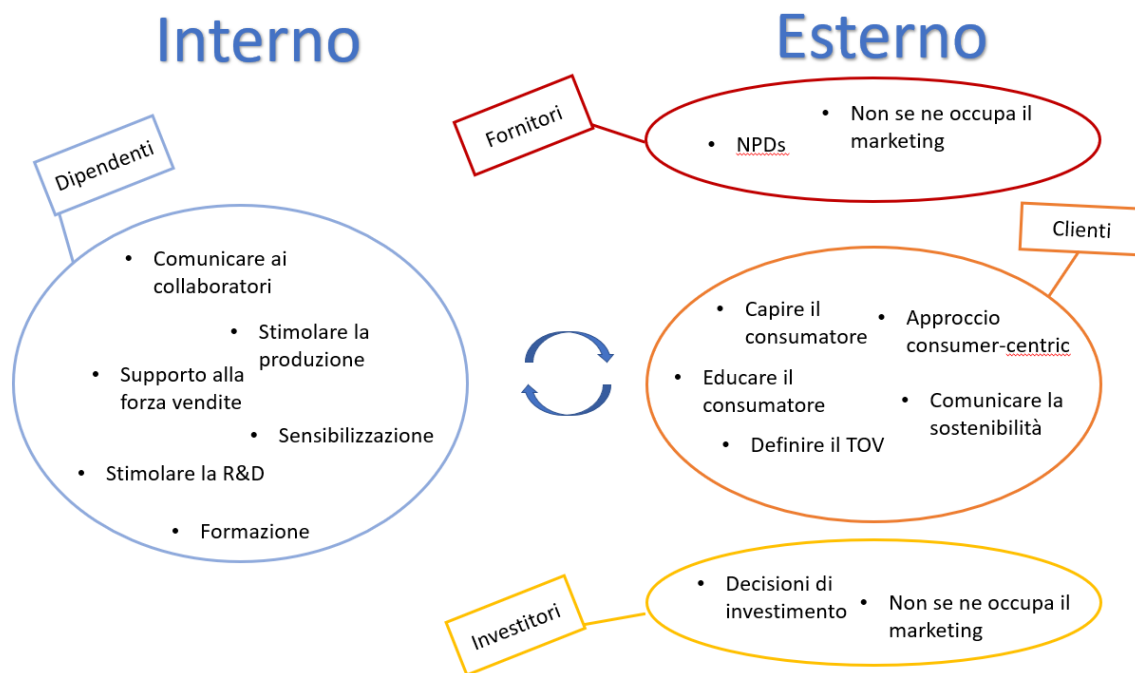


Figura 4.3; Marketing e stakeholder; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

Tra l'interno e l'esterno vi sono state poste due frecce che grazie al loro movimento vanno a creare un cerchio, tale rappresentazione vuole indicare come le attività di marketing rivolte verso l'interno e l'esterno devono essere coerenti fra di loro, ma anche che ciò che viene comunicato internamente si riflette sull'esterno e viceversa.



Figura 4.4; Marketing e stakeholder interni; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

Partendo dall'analisi delle attività di marketing interne è emerso come in generale le funzioni delle aziende intervistate siano coinvolte nella comunicazione rivolta ai collaboratori dell'azienda. L'onere può spettare in alcuni casi totalmente alla funzione, come nel caso di Morato Pane, oppure essere condiviso con altri reparti aziendali come succede ad esempio in GSK dove vi è una collaborazione con la funzione Communications and Government Affairs. Lo scopo di queste attività di comunicazione è quello di sensibilizzare il personale sullo scopo sociale per il quale il brand ha scelto di contribuire, in modo da creare una cultura aziendale condivisa dove ogni collaboratore può comprendere il fine ultimo del suo contributo lavorativo. Tutto questo permette di allineare il personale interno che lavora in diverse funzioni aziendali, guadagnando in efficacia ed efficienza, come sottolineato anche dal manager di Arena. Sensibilizzare i collaboratori sul purpose non è però sufficiente, infatti il marketing interno si occupa anche di formare i dipendenti dell'azienda organizzando corsi che permettano di spiegare meglio lo scopo del brand e le azioni con le quali si desidera perseguire il purpose definito. Tali corsi di formazioni sono risultati essere particolarmente utili per la forza vendite aziendale. Come evidenziato dalla responsabile marketing di Levi's, tutto lo staff all'interno dei vari punti di vendita risulta essere il punto di contatto più vicino tra il brand e il consumatore finale, proprio per questo è molto importante che tutti questi dipendenti siano i primi ambasciatori del brand (brand ambassador). Infine, dall'intervista della marketing manager di Morato Pane è emerso come la funzione di marketing si può occupare anche di stimolare internamente le funzioni della produzione e di ricerca e sviluppo (R&D) dopo aver compreso le esigenze dei consumatori. Tale caratteristica si ritrova anche in Arena dove, sempre in seguito alla definizione dei bisogni dei consumatori e l'analisi dei trend di mercato, il marketing guida il processo di sviluppo di un nuovo prodotto (New Product Development) che per l'azienda si articola nelle seguenti fasi: disegnare il prodotto, testarlo, svilupparlo, lanciarlo ed infine comunicarlo.

Una volta analizzate le risposte riguardanti i dipendenti, si può passare allo studio delle attività di marketing destinate agli stakeholder esterni all'azienda, pertanto, tutte le comunicazioni rivolte ai fornitori, ai clienti (che possono essere finali o intermedi) e agli investitori.



Figura 4.5; Marketing e stakeholder esterni; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

Nella maggior parte dei casi è stato riscontrato come il marketing non sia coinvolto nella realizzazione delle comunicazioni rivolte ai fornitori e agli investitori, le quali vengono curate da differenti funzioni come il Finance, per gli investitori, e la funzione di Operations o Supply per i fornitori. Probabilmente l'evidenza è influenzata dal fatto che le aziende studiate sono grandi imprese strutturate e con una maggior suddivisione delle responsabilità fra le diverse aree aziendali. Difatti, nel caso di Morato Pane, che fra le aziende studiate risulta essere al penultimo posto per numero di dipendenti e fatturato, la responsabile marketing spiega come il reparto si occupi di definire i messaggi di comunicazione indirizzati a tutti gli stakeholder, interni ed esterni. Il marketing di Morato Pane gestisce quindi sia la comunicazione consumer che quella corporate, le quali differiscono sia nel tone of voice che nei contenuti. Ad esempio, basti pensare alle comunicazioni destinate agli investitori messe a confronto con quelle rivolte al consumatore finale. Solitamente le prime risultano essere incentrate sul comunicare l'andamento economico dell'azienda, mentre le seconde nello spiegare il prodotto e promuovere il proprio brand. In questo modo, il reparto gioca un ruolo strategico e particolarmente rilevante nell'azienda, guidando tutti i progetti legati al brand purpose. Inoltre, il marketing si occupa anche di stimolare la produzione e l'R&D nel capire su quali progetti di sostenibilità lavorare. Anche nel caso di Inglesina, ultima in posizione per fatturato e numero di collaboratori, il marketing, diversamente dalle altre grandi realtà

analizzate, collabora direttamente con i fornitori. Infatti, il reparto è direttamente coinvolto nel guidare i fornitori durante il processo di sviluppo di un nuovo prodotto, studiando soluzioni che possano portare un maggior benessere quotidiano al bambino, gli stakeholder devono pertanto essere allineati nel fornire i materiali utili a sviluppare questi prodotti.

Infine, come ci si può aspettare, il marketing è coinvolto nel comunicare il purpose aziendale ai clienti che posso essere intermedi o finali. Nelle interviste è emerso come in primis il reparto si debba concentrare nel comprendere i bisogni dei propri consumatori e clienti, come anche i trend di mercato, al fine di poter poi definire una risposta coerente. In aggiunta, il marketing deve comunicare le attività di sostenibilità e di purpose realizzate, ma presentando particolare attenzione alla definizione del messaggio e del tone of voice (TOV) con il quale viene comunicato, al fine di evitare il rischio di rendere le proprie attività di purpose un mero racconto che potrebbe essere vissuto come una attività di green washing o purpose washing.

In alcuni casi è emerso come il marketing si faccia carico di dover educare i propri clienti che non sempre risultano essere consci della rilevanza delle cause sociali per le quali i brand decidono di impegnarsi nel fornire un contributo di significato.

Infine, come sottolineato dal manager di Arena, le comunicazioni redatte dal marketing dovrebbero sempre essere consumer-centric, ovvero porre il consumatore al centro dell'attenzione del messaggio anziché esaltare le caratteristiche tecniche o qualitative dei prodotti e/o servizi offerti.

4.2 L'importanza degli stakeholder

In seguito, continuando nell'intervista, si è cercato di comprendere anche quale grado di importanza strategica ricoprissero i vari stakeholder aziendali per i responsabili marketing. Nello specifico è stato chiesto agli intervistati "Se dovesse ordinare gli stakeholder in base al loro coinvolgimento nella strategia di brand purpose, come li andrebbe a classificare?". Dall'analisi delle risposte raccolte è risultato che nel complesso i dipendenti sono gli stakeholder maggiormente coinvolti con il purpose aziendale, mentre i clienti si posizionano al secondo posto davanti ad investitori e fornitori. Nella figura 4.6 si è voluto rappresentare i differenti gradi di coinvolgimento tramite l'utilizzo di un istogramma. Gli istogrammi sono stati costruiti sommando i punteggi dei vari

stakeholder assegnati grazie alle risposte ricevute dagli intervistati i quali ne hanno fornito una graduatoria. Al primo stakeholder in graduatoria è stato attribuito un punteggio pari a 4 per poi scendere fino all'ultimo leva al quale è stato attribuito un punto.

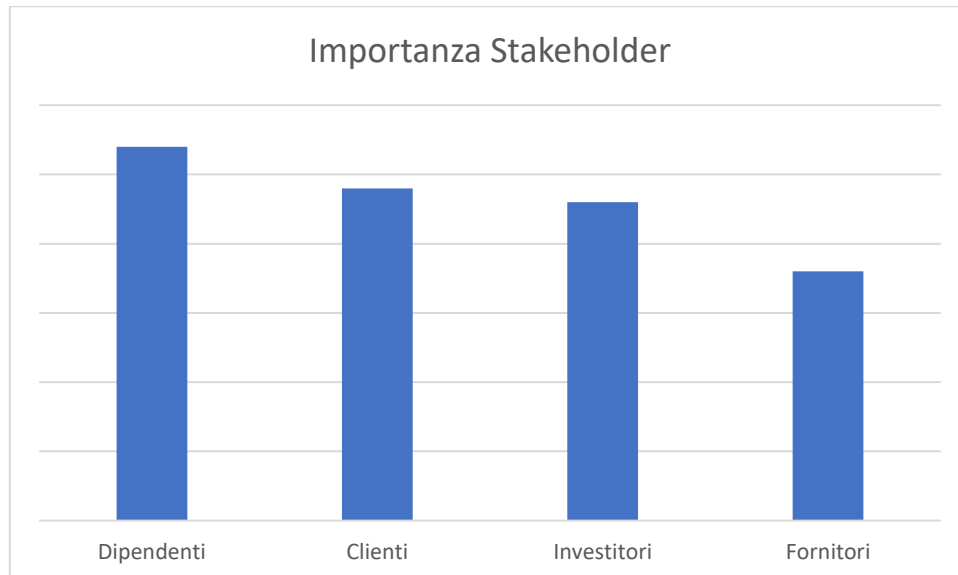


Figura 4.6; Fonte: Grado di importanza degli stakeholder; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

Tale classifica risulta essere coerente con i vari step di definizione del purpose analizzati nei capitoli precedenti, secondo i quali lo scopo sociale dell'impresa deve essere definito in primis internamente e poi esternamente. Fra gli stakeholder esterni gli investitori sono maggiormente coinvolti rispetto ai fornitori, nonostante i secondi siano indispensabili nel fornire le materie prime e i componenti necessari nel realizzare un prodotto e/o un servizio che siano allineati con il purpose del brand. Si può presupporre che in un'ottica di profitto, le imprese ritengano più importanti gli investitori, in quanto devono essere coinvolti nella strategia dell'organizzazione e credere nel suo scopo e per continuare ad investire in quanto il purpose può portare ad un aumento dei costi, oppure alla presa di posizioni controverse che potrebbero danneggiare l'immagine del brand.

Al fine di analizzare nel dettaglio le risposte e il loro contributo nel definire la classifica precedentemente esposta, è stato realizzato un diagramma di Kiviati, che permette di mostrare i valori di importanza degli stakeholder assegnati dai vari manager intervistati. Il grado di importanza degli stakeholder è relativo al loro coinvolgimento nella strategia di brand purpose aziendale, pertanto tali valori non sono direttamente collegati alla strategicità di questi portatori di interessi nel garantire il business aziendale. Inoltre, i

punteggi assegnati nei diagrammi sono stati attribuiti mediante la stessa logica utilizzata per realizzare gli istogrammi in figura 4.6.

Il primo diagramma di Kiviat, che si può osservare in figura 4.7, mostra l'importanza media che viene attribuita ai vari stakeholder. Se si osservano i valori medi che vengono assegnati ai quattro stakeholder si può notare come essi rispecchino la classifica precedentemente descritta in figura 4.6. Pertanto, come ci si sarebbe potuto aspettare, i dipendenti ottengono il valore medio più alto e pari a 3,4, in seguito ci sono i clienti con un valore medio pari a 3, per poi trovare gli investitori con un valore di 2,9 ed infine i fornitori che registrano il dato più basso e pari a 2,3.

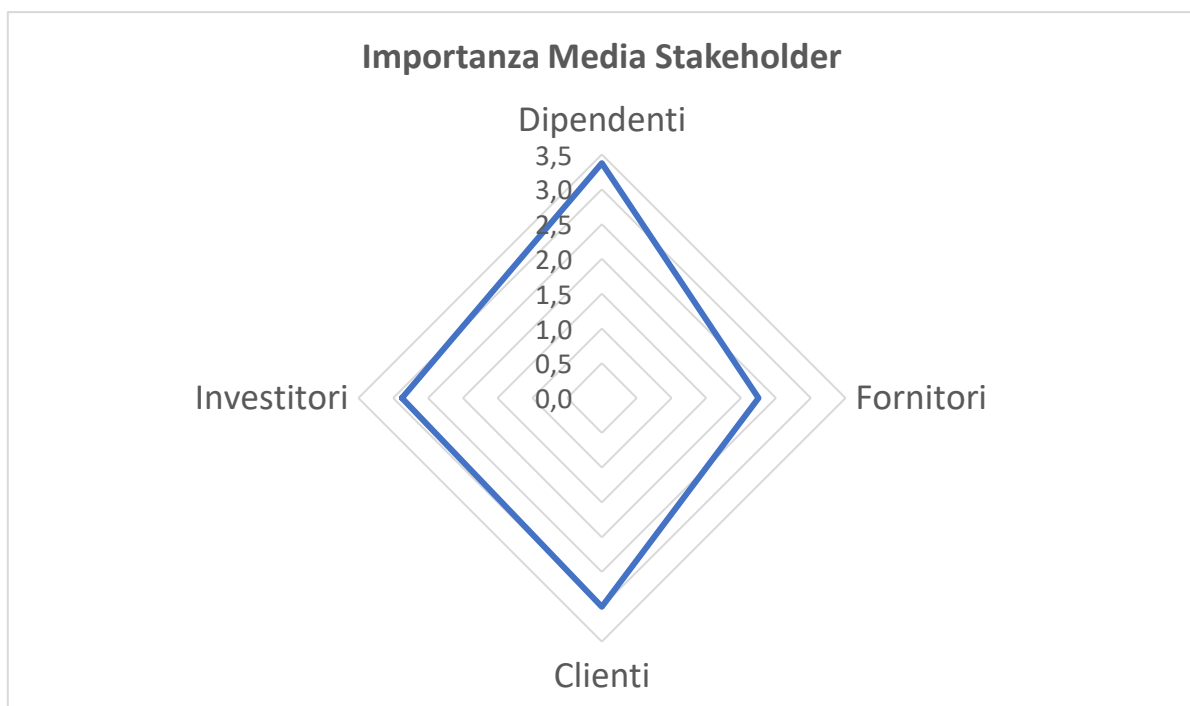


Figura 4.7; *Importanza Media Stakeholder*; Fonte: *Rielaborazione da interviste effettuate*

Nella figura 4.8 vengono mostrati i vari livelli di importanza degli stakeholder assegnati dai vari manager intervistati. In questo modo risulta anche possibile comprendere i punteggi che contribuiscono alla costruzione del dato medio precedentemente analizzato.

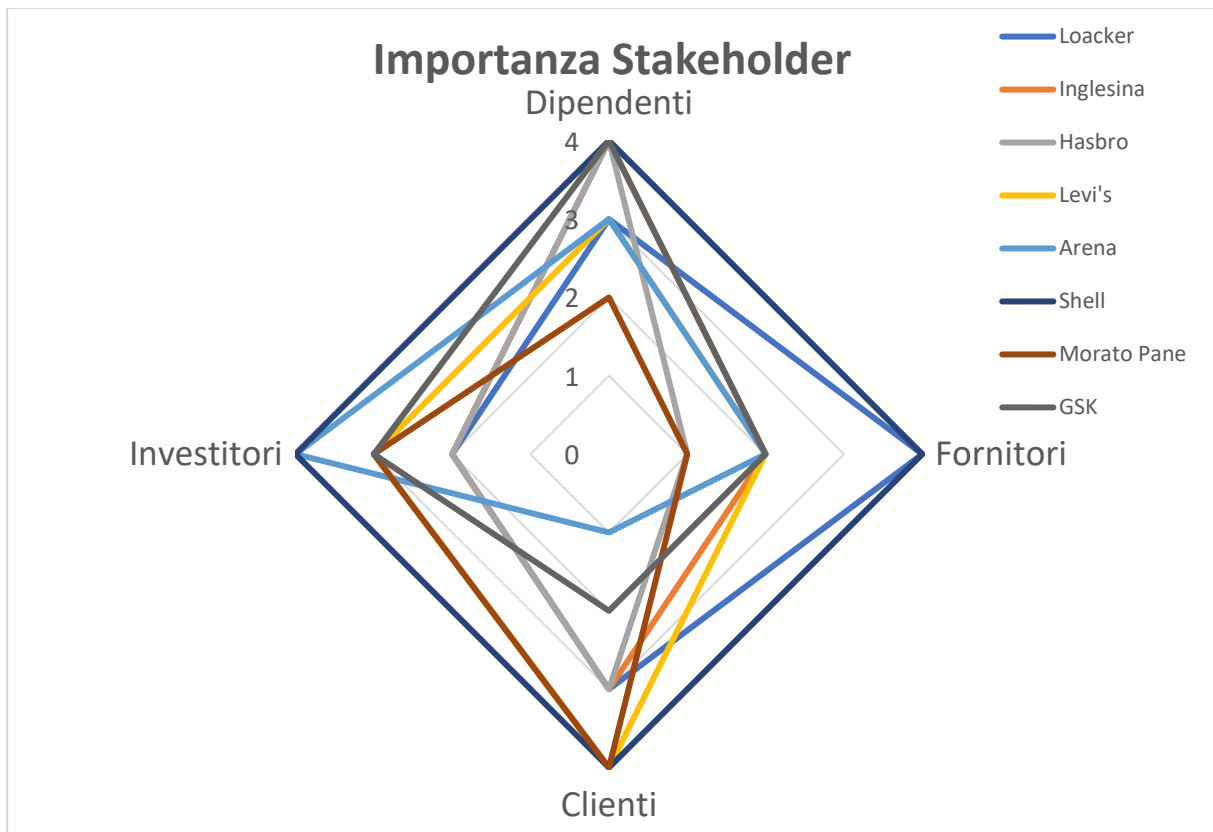


Figura 4.8; Importanza Stakeholder per azienda; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

Osservando il grafico, si può notare come Shell risulta essere l'unica azienda che ha dichiarato di attribuire la massima importanza a tutti quanti gli stakeholder nel momento in cui si parla di brand purpose. Questa scelta nasce proprio dai 4 goals delineati dal management che devono essere perseguiti per raggiungere lo scopo sociale dell'organizzazione. I quattro obiettivi, già citati in precedenza, sono: "respecting nature", "generating stakeholder values", "powering lives" e "achieving net zero emissions".

I dipendenti, in quanto primi in classifica, ottengono punteggi più elevati, infatti il grado di importanza più basso è pari a 2 ed è attribuibile a Morato Pane. Invece, le altre aziende, forniscono un grado di rilevanza pari o superiore a 3, in particolare Hasbro, Inglesina, GSK e Shell pongono i collaboratori aziendali al primo posto. I clienti, secondi in graduatoria, sono di elevata importanza per Levi's, Morato Pane e Shell. Sia Locker, che Inglesina e Hasbro vengono subito per secondi in termini di coinvolgimento. L'unica differenza è che per Locker al primo posto ci sono i fornitori, mentre per Inglesina e Hasbro i dipendenti, come evidenziato in precedenza. Oltre a Locker solo Shell attribuisce una elevata importanza ai fornitori, mentre tutte le altre non superano la fascia dei 2 punti. Anzi, per Hasbro e Morato pane, essa si attesta all'1. Infatti, osservando la figura 4.8, si osserva facilmente questa differenza nella valutazione dei fornitori in quanto si crea uno spazio

vuoto. Probabilmente per queste due aziende i fornitori ricoprono un ruolo strategico di elevata importanza e risulterebbe complicato trovare dei fornitori differenti senza impattare eccessivamente il business. Infine, gli investitori registrano anch'essi interessanti livelli di coinvolgimento nel purpose, probabilmente anche per il semplice fatto che le aziende intervistate sono aziende quotate o aperte a capitale esterno tramite investimenti di finanziatori. Si potrebbe pertanto presupporre che, nel caso di piccole aziende familiari, gli investitori ricoprano un ruolo di minor coinvolgimento nel purpose. Detto questo, dall'analisi emerge come Shell e Arena attribuiscono il massimo coinvolgimento agli investitori, mentre GSK, Levi's e Morato Pane un livello pari a 3 che risulta comunque elevato. Infine, Hasbro e Loacker, quest'ultima è azienda familiare, danno il grado più basso, ovvero 2, agli investitori. Manca in questa analisi Durex perché in azienda il tema viene gestito a livello corporate e di conseguenza non vi è stata occasione di approfondirne gli aspetti. Per completezza di analisi vengono riportati di seguito i nove diagrammi di Kiviat delle aziende studiate al fine di poter comprendere con maggior facilità il singolo dato registrato, con maggior facilità rispetto alla figura 4.8 dove vi sono più linee che spesso si intersecano fra loro.

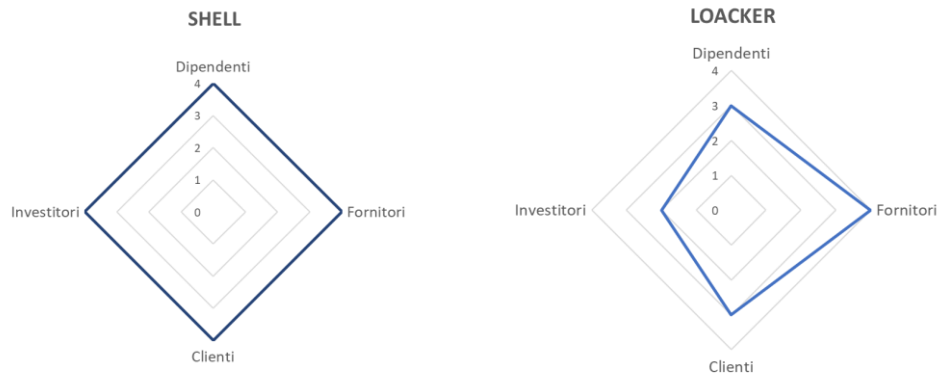


Figura 4.9; Importanza Stakeholder per Shell e Locker; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

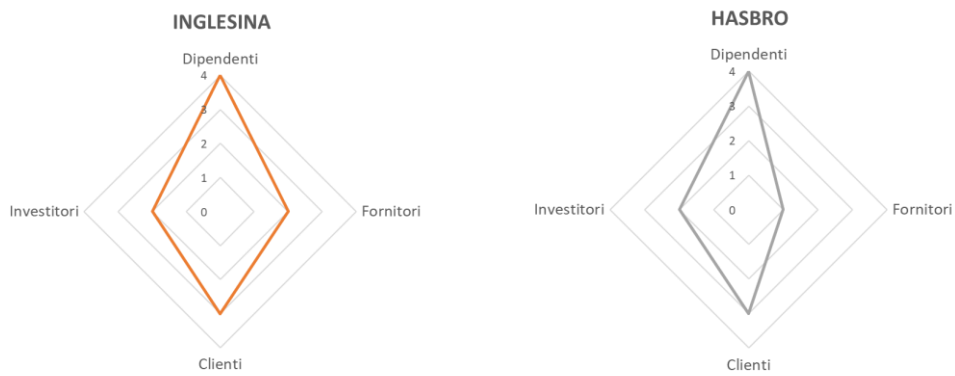


Figura 4.10; Importanza Stakeholder per Inglesina e Hasbro; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

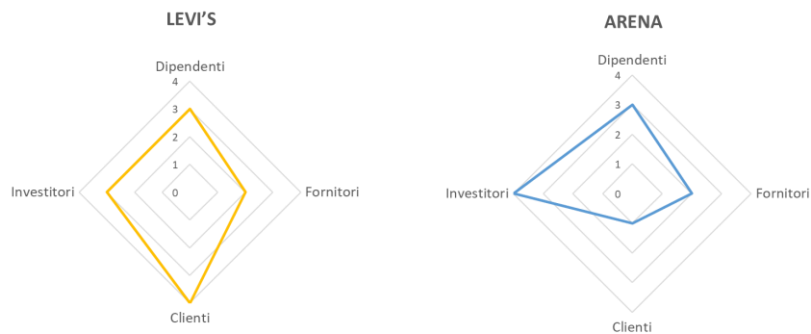


Figura 4.11; Importanza Stakeholder per Levi's e Inglesina; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

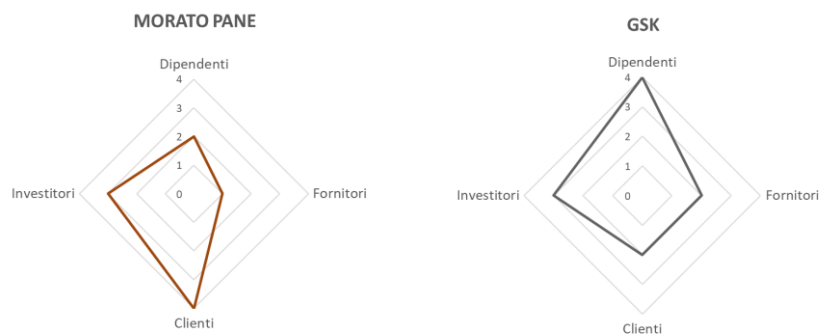


Figura 4.12; Importanza Stakeholder per Morato Pane e GSK; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

4.3 Difficoltà nel coinvolgimento degli stakeholder

Infine, con una ulteriore domanda, si è cercato di comprendere quali sono le difficoltà riscontrate dalle aziende nel dover coinvolgere gli stakeholder una volta definito il purpose.

Dalle risposte è spesso emerso come le aziende non hanno trovato particolari criticità nel coinvolgere gli stakeholder. Ad esempio, il manager di Hasbro giustifica la mancanza di difficoltà particolari in quanto risulta difficile che uno stakeholder non sia concorde con il loro purpose aziendale che è quello di creare un mondo migliore per tutti i bambini e le famiglie. Pertanto potrebbe essere che le difficoltà maggiori nascano nel momento in cui il brand purpose in relazione all'attività aziendale può attirare dubbi da parte degli stakeholder o malcontento in coloro che non si rispecchiano appieno nello scopo del brand. La manager di Levi's infatti dichiara che l'azienda potrebbe anche aver perso dei consumatori a causa delle posizioni prese dal brand, ma non aveva dati a supporto di questa sua ipotesi.

Non tutte le aziende studiate hanno escluso vissuti di criticità, infatti grazie a domande ulteriori, poste in sede di intervista, ne sono emersi di rilevanti. Una criticità che accomuna alcune aziende è la percezione del purpose da parte degli stakeholder. La manager di Inglesina sottolinea come cambiare la percezione del consumatore sia complicato, mentre per la responsabile marketing di Morato Pane ha evidenziato che è difficile conciliare il percepito esterno del brand con quello interno. Ovvero, se già è difficile cambiare una certa immagine del brand, che i consumatori si sono costruiti nella loro mente, risulta ancora più difficile far coincidere questa immagine con quella che i collaboratori interni all'azienda hanno del brand per il quale lavorano. Tale sfida non è sempre facile da affrontare e sicuramente per farlo al meglio dovrebbe risultare fondamentale comunicare in modo coerente e costante nel tempo sia esternamente che internamente. Il percepito dello stakeholder può essere differente fino al punto tale che si crea una mancanza di fiducia in ciò che viene dichiarato dall'azienda, come succede nel caso di Shell. Per la famosa azienda petrolifera non è di sicuro semplice promuovere il proprio scopo sociale e nel contempo dover rispondere a critiche riguardanti l'impatto ambientale negativo che le sue attività hanno sull'ambiente. Proprio per questo motivo per Shell potrebbe essere necessario un maggior investimento in comunicazione e sensibilizzazione dello stakeholder interessato, ma nel contempo anche delle azioni destinate a ridurre le esternalità negative in tempi più celeri al fine di evitare ulteriori

accuse e incontrare le richieste degli stakeholder. Il manager di Shell, oltre a sottolineare questa difficoltà, evidenzia anche che spesso i propri clienti desiderano essere sostenibili, ma nella maggior parte dei casi non hanno le idee chiare su come poterlo diventare. Proprio per questo motivo, l'azienda deve impegnarsi maggiormente al fine di essere credibile di fronte ai propri clienti, per poter ambire a giocare un ruolo guida e candidarsi come partner strategico e raggiungere un obiettivo di brand purpose comune.

Diversamente, il marketing manager di Loacker riporta le importanti difficoltà tecniche e di pricing che l'azienda deve affrontare e che impattano gli stakeholder. Ad esempio, per poter realizzare dei prodotti più sostenibili bisogna agire sulle materie prime chiedendo ai propri fornitori di consegnare delle componenti o materie prime di una qualità superiore o con specifiche tecniche particolari. Potrebbe anche essere che un'azienda si debba impegnare nel rivedere il proprio processo produttivo e/o logistico. Tutti questi cambiamenti solitamente comportano un aumento dei costi aziendali i quali, se riversati sul prezzo al pubblico, comportano un costo più elevato che il consumatore finale dovrà sostenere. In alternativa, se i costi dovessero essere interamente assorbiti dall'organizzazione, si potrebbe ridurre la marginalità dell'impresa con una conseguente riduzione dei profitti, in contrasto con le aspettative degli investitori o dei dipendenti che potrebbero subire dei tagli al budget, al personale, ai benefit aziendali o alle proprie possibilità di crescita. Proprio per questo nel perseguire il proprio scopo sociale si è appreso che le aziende sono alla continua ricerca di un corretto bilanciamento tra purpose e profitti, all'interno di logiche di business che da sempre continuano a preferire un ritorno nel breve termine rispetto al possibile ROI (Return of Investment) generato da investimenti a lungo termine.

5. Il marketing mix e il brand purpose

5.1 Inquadramento teorico del marketing mix

Se nel capitolo precedente è stata analizzata l'influenza del brand purpose sugli stakeholders aziendali, ora risulta opportuno verificare l'impatto che esso ha nella definizione del marketing mix.

Il marketing mix è formato dalle quattro P del marketing che sono: prodotto (product), prezzo (price), punto di vendita (place) e promozione (promotion). Esse "identificano le quattro categorie di azioni che consentono di influenzare la percezione di valore del cliente, agendo su benefici attesi, percezione di performance, costi (e prezzi) di vario

genere da sostenere per ottenere i benefici e onerosità percepita nelle diverse offerte di mercato (KOTLER ET AL., 2018, p.14-15).

Di seguito in figura 5.1 si riporta una figura che rappresenta chiaramente le quattro P che definiscono il marketing mix. Come si può osservare, per ogni P, vi è una serie di azioni di marketing che possono essere avviate al fine di raggiungere gli obiettivi strategici definiti nel piano di marketing. Ad esempio, agendo sul prodotto, le aziende possono lavorare sulla sua qualità, sul design o sul packaging (confezione). Il prezzo può essere influenzato grazie alle modifiche del prezzo di listino, le promozioni vengono realizzate per mezzo della pubblicità o delle promozioni di vendita. Il place, infine, riguarda i canali nei quali il prodotto o servizio viene offerto ai consumatori, ma non solo, anche decisioni di assortimento o di localizzazione di un punto di vendita.



Figura 5.1, Le quattro P del marketing mix, Fonte: KOTLER P. ET AL., Marketing per manager, Pearson, 2018

È molto importante per le organizzazioni applicare correttamente il mix e sceglierlo in modo efficace al fine di mantenere coerenza fra le varie leve di marketing che devono seguire la stessa strategia ed essere allineate fra loro. Collegare gli elementi del marketing mix può fornire un'ampia gamma di opportunità per un'azienda al fine di ottenere il massimo beneficio, per attirare nuovi clienti, per aumentare le vendite oppure per utilizzare in modo più efficace la pubblicità sui social network. Il marketing mix è inoltre rilevante nella scienza del marketing perché copre molte aree e processi aziendali (IȘORAITÈ, 2020, p.5).

5.2 L'influenza del brand purpose sul marketing mix

Essendo il marketing mix uno strumento indispensabile ai responsabili marketing nel definire la strategia, gli obiettivi e delineare le azioni con le quali raggiungerli, ecco che nelle interviste si è cercato di capire se il brand purpose ha un diretto impatto sul marketing mix. Proprio per questo ai vari manager intervistati è stato chiesto: “come il purpose impatta il marketing mix? Come cambiano le 4P del marketing mix (Price, Product, Promotion e Place)?”.

Analizzando l'impatto del purpose sul prodotto, si può osservare in figura 5.3 che esso ha contribuito nel fornire maggiore chiarezza durante il processo di sviluppo del prodotto stesso, nell'approvvigionamento di materiali sostenibili, nell'arricchimento del prodotto con nuove caratteristiche, così come nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi per il consumatore.

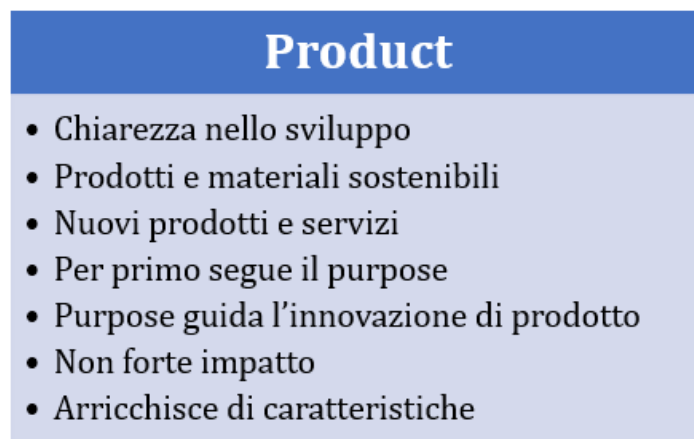


Figura 5.2, Product e brand purpose, Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

Il manager di Arena infatti sottolinea come, grazie alla definizione del purpose, “il prodotto oggi è disegnato con più chiarezza, avendo delineato per chi viene realizzato e dove verrà utilizzato”. In questo modo, nell'azienda, il processo di sviluppo risulta chiaro e semplice a tutti gli attori coinvolti.

Tale ruolo centrale giocato dal purpose nello sviluppo di nuovi prodotti si ritrova anche in Morato Pane, dove il purpose guida l'innovazione di prodotto aiutando a capire in quali direzioni l'azienda può e deve innovare e far comprendere nel contempo in quali segmenti di mercato non investire. La marketing manager del brand spiega “se vogliamo essere brand explorer probabilmente non entriamo in certe categorie di mercato e non sviluppiamo alcuni prodotti”.

In aggiunta, analizzando sempre un'ulteriore dichiarazione del responsabile di Arena, viene richiamato il tema della sostenibilità. Ciampaglia sottolinea come “per quanto

riguarda l'approvvigionamento di materie prime per la realizzazione del prodotto e del suo imballaggio, abbiamo decisamente alzato le pretese nei confronti dei fornitori, i quali devono fornirci sempre più materiali sostenibili”.

Arena non è però l'unica azienda nella quale i prodotti vedranno sempre di più l'impiego di materiali sostenibili, ad esempio anche in GSK la marketing manager evidenzia come i prodotti commercializzati cambieranno al fine di essere sostenibili, come già anticipato nel terzo capitolo di questa tesi, parlando della nuova tecnologia pull-packs che verrà impiegata nella realizzazione dei packaging di Multicentrum. Elsa Martignoni porta nell'intervista una ulteriore osservazione rilevante, ovvero, che l'azienda, grazie alla definizione del nuovo purpose, potrà ripensare i prodotti nel proprio portafoglio sviluppandone di nuovi, ma anche arricchendo l'offerta con dei servizi aggiuntivi.

Anche in Shell il purpose risulta avere un impatto sul prodotto in quanto il marketing manager racconta come esso deve essere formulato diversamente oppure, aggiunge, deve presentare caratteristiche diverse come quella di essere carbon neutral, aspetto per il quale l'azienda si sta attualmente impegnando.

Questi sforzi rivolti a realizzare un prodotto più sostenibile non si ritrovano nel caso dei prodotti commercializzati dal brand Durex, difatti il marketing manager nell'intervista evidenzia le difficoltà nel renderli più sostenibili. In questo specifico caso, il prodotto dell'azienda non subisce particolari cambiamenti per via dei vincoli tecnico-produttivi che ne guidano la realizzazione e impediscono lo sviluppo di nuovi prodotti più sostenibili. L'impatto del purpose aziendale si riversa pertanto su altre leve del marketing mix, lasciando il prodotto invariato. In ogni caso l'impresa potrebbe orientare i propri sforzi, sempre che non venga già fatto, nell'investire maggiormente in ricerca e sviluppo al fine di trovare una soluzione che le permetta di utilizzare materiali più sostenibili del lattice nella produzione dei propri prodotti. Dopotutto il purpose azienda “Good sex liberated” non risulta già di suo collegato a temi riguardanti la sostenibilità, che non sarebbero stati in linea con quelle che sono le attività a sfondo sociale che il brand mette in atto.

Così come Durex, vi sono molte altre aziende che vengono impattate da vincoli tecnici e che a causa di ciò si ritrovano con un prodotto relativamente meno sostenibile rispetto a quello proposto da altre aziende attive in mercati differenti. Ad esempio, la stessa Inglesina deve rispettare delle regolamentazioni molto importanti e vincolanti volte a garantire la salute e la sicurezza dei neonati. Tali normative impongono all'azienda di trattare chimicamente i tessuti dei propri prodotti al fine di garantire al bambino una

corretta protezione dai raggi solari. Pertanto tali trattamenti non possono essere evitati e i tessuti impiegati nella realizzazione di passeggini e carrozzine non possono essere ottenuti da materiale riciclato oppure da cotone organico come invece può avvenire con maggior facilità nel mondo della moda.

Proseguendo l'analisi con lo studio dell'impatto del purpose sulle attività promozionali (promotion) si possono osservare meglio nella figura 5.3 le conseguenze date dalla definizione di uno scopo sociale. Come ci si potrebbe aspettare le attività promozionali devono riflettere il purpose, ma portando nuovi modi di comunicare che dovrebbero incentrarsi sui valori del brand, sui benefici del prodotto e non solamente sulle sue caratteristiche tecniche, sulla qualità al fine di esaltare l'impegno dell'impresa, ma anche sulle caratteristiche aggiuntive che ne aumentano il valore. Per realizzare una comunicazione promozionale efficace risulta indispensabile trovare un messaggio che sia claimable, ovvero richiamabile facilmente dalla mente di un consumatore, ma che possa essere anche trasformato in uno slogan per l'azienda. I brand devono inoltre occuparsi di definire un tono di voce (tone of voice) che deve essere allineato al purpose. Infine, se il purpose aumenta il valore percepito del brand da parte del consumatore, si dovrebbe prestare attenzione nel non pianificare eccessive promozioni di prezzo per non rischiare di ridurre il valore di un determinato prodotto e/o servizio in modo eccessivo.



Figura 5.3, Promotion e brand purpose, Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

L'evidenza che il purpose possa portare nuovi modi di comunicare è stata data in primis da GSK dove la marketing manager dichiara: "il purpose impatta la comunicazione perché il concetto di humanity sta cambiando il nostro modo di comunicare. Quasi tutti i brand

sono partiti con una nuova campagna e sempre di più si sta cercando di lavorare su toolkit e modalità di comunicazione che abbiano il purpose al loro interno. Inoltre, avendo deciso che uno dei tasselli con cui deliveriamo il purpose è un business responsabile, vi saranno nuove modalità di comunicazione, vedi l'esempio precedente di Theraflu negli USA." Sembrerebbe pertanto che il nuovo purpose definito ha permesso alla multinazionale farmaceutica di impegnarsi nell'avviare e comunicare campagne di attivismo che, ricollegandosi allo scopo sociale del brand, le hanno permesso di avere un maggior impatto positivo sulla società.

Ma come dovrebbe cambiare la comunicazione e su quali messaggi essa si deve concentrare una volta definito il purpose? Ad esempio, per il responsabile marketing di Hasbro, la comunicazione deve parlare anche di valori e non solo di prodotti. L'azienda si sta impegnando nel seguire questa strada proprio con la comunicazione rivolta ai genitori dei brand Play-Doh e Nerf. Se infatti si osserva la campagna pubblicitaria di Play-Doh del 2021 intitolata "Liberi di creare insieme", si può notare come il messaggio pubblicitario sia indirizzato principalmente ai genitori dei bambini con l'intento di scaturire il desiderio di poter giocare e condividere del tempo con i propri figli, osservandoli mentre si divertono e liberano la loro creatività.



Figura 5.4, Campagna Hasbro "Liberi di creare insieme", Fonte: YouTube

Anche per la manager di Inglesina il purpose ha permesso all'azienda di incentrare la comunicazione non più solamente sugli aspetti tecnici dei prodotti, ma anche sui benefici che essi portano ai bambini e neonati ai quali sono destinati. D'altronde, se lo scopo sociale dell'azienda vuole essere quello di garantire il maggior benessere al bambino, i prodotti e la loro comunicazione si deve incentrare anche nello spiegare come Inglesina si impegna nel garantire tale promessa.

Sul sito dell'azienda, per esempio, viene dedicato un ampio spazio nel descrivere un innovativo materassino utilizzato nella culla Trilogy prodotta da Inglesina. Il materassino viene chiamato Welcome Pad ed è il frutto di un progetto realizzato in collaborazione con il reparto di Neonatologia dell'Ospedale Maggiore di Bologna e in linea con le regolamentazioni scientifiche sul benessere e la sicurezza.



Figura 5.6, Welcome Pad Inglesina, Fonte: Sito Inglesina

Nel sito viene ben spiegato come questo pad innovativo è un supporto ergonomico importantissimo durante la delicata fase dei primi mesi di vita del bambino. Le dimensioni, lo spessore i materiali innovativi sono pensati per garantire al bambino la posizione migliore e la protezione della quale ha bisogno in particolare nelle prime 7/9 settimane di vita. Si sottolinea inoltre come il Welcome Pad consenta il controllo della temperatura e della sudorazione del bimbo grazie ad un fondo in rete 3D e a quaranta fori che controllano anche la formazione di umidità. Il materassino garantisce anche al nascituro il mantenimento di una corretta postura supina e l'allineamento degli arti e delle vie aeree favorendone così lo sviluppo. Infine, il tutto è realizzato in fibra di bambù che risulta essere un materiale particolarmente adatto alla delicata pelle dei neonati.

Tutte queste informazioni permettono ai consumatori di comprendere il chiaro interesse che l'azienda ha per il benessere del bambino, sottolineando, sì gli aspetti tecnici dei prodotti, ma con il fine ultimo di trovare quei materiali e quelle caratteristiche che permettano al nascituro di crescere sano e in modo corretto.

Sempre parlando di promozioni, il marketing manager di Loacker spiega come “bisogna prestare attenzione al numero di promozioni che si fanno, se noi facessimo un numero elevato di promozioni saremo riconoscibili principalmente per il prezzo basso e la gente si aspetterebbe ogni volta una promozione in più”. Chiaramente tale scelta è in linea con

il posizionamento di Loacker che offre prodotti di qualità ai suoi consumatori e che pertanto deve allineare l'offerta con il posizionamento in termini di prezzo a scaffale. Non è però detto che tutte le aziende guidate da un purpose debbano prestare attenzione a non pianificare eccessive promozioni di prezzo. Anche se ricollegandosi ad una dichiarazione di Davide Neri: "i prezzi bassi difficilmente aiuteranno il mondo a diventare un posto migliore".

La terza leva del marketing che viene analizzata è quella del place relativa al canale di vendita mediante il quale i prodotti e/o i servizi vengono offerti da parte dell'azienda.

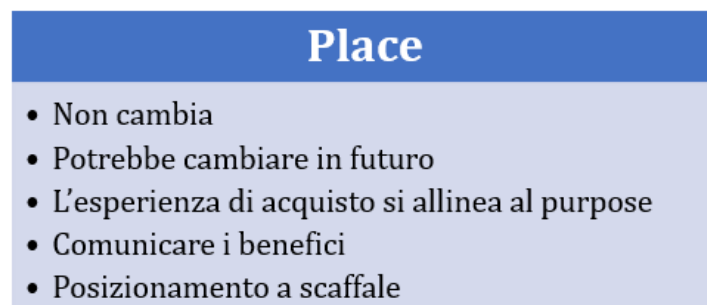


Figura 5.6, Place e brand purpose, Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

In questo caso si può notare come per alcune aziende vi sono stati dei cambiamenti del place dovuti al purpose, ma anche come ciò non avvenga sempre. Infatti, nel caso di Arena l'azienda non ha punti di vendita di proprietà e a detta del suo manager la distribuzione non risulta essere cambiata, o almeno non ancora, per via del purpose definito.

Ad oggi nemmeno in GSK la distribuzione è variata per via del nuovo scopo sociale dell'azienda, ma la marketing manager non nasconde che potrebbe cambiare in futuro in seguito allo sviluppo di nuovi prodotti o servizi.

Per il marketing manager di Hasbro invece l'esperienza di acquisto si deve allineare al purpose aziendale trasformandosi essa stessa in una esperienza di intrattenimento. Sicuramente per creare questo tipo di esperienza per l'azienda sarà più facile modificare il percorso di acquisto nei propri parchi tematici e alberghi come l'albergo Monopoli o quello ispirato a Trivial Pursuit, piuttosto che rivoluzionare l'acquisto all'interno di store fisici che non sono di proprietà di Hasbro e che commercializzano i prodotti del famoso brand di giocattoli.

Per Inglesina il place si modificherà in quanto nel retail verrà data una maggiore attenzione nel presentare l'impegno dell'azienda nel migliorare costantemente la sua offerta al fine di perseguire l'obiettivo del purpose aziendale.

Infine, sia per Durex che per Loacker, i prodotti dovrebbero guadagnare in termini di visibilità e posizionamento a scaffale dei prodotti. Entrambe le aziende infatti realizzano

le loro vendite all'interno della GDO oppure nelle farmacie nel singolo caso di Durex. In questi canali di vendita è molto importante riuscire a guadagnare un buon posizionamento sullo scaffale del supermercato e/o ipermercato, così come della farmacia, al fine di essere riconoscibili a colpo d'occhio dal consumatore all'interno del punto di vendita, distinguendosi dai prodotti della concorrenza. Per Loacker avere un buon posizionamento significa anche allineare la propria offerta qualitativa con lo spazio occupato a scaffale. Pertanto per l'azienda dolciaria che si presenta con prodotti di qualità e con un prezzo più elevato rispetto a quelli della competition, essere ben posizionati sullo scaffale riflette la value proposition della marca. Invece, per Durex, sono proprio le campagne di purpose e l'attivismo del brand che le permettono di ottenere maggior visibilità sul punto di vendita per via di un maggior gradimento e supporto della marca anche da parte del cliente diretto di Durex, ovvero gli attori della GDO e le varie farmacie e parafarmacie.

L'ultima leva del marketing mix rimasta da analizzare è quella del prezzo (price). Le evidenze raccolte su questa leva principalmente dividono le aziende studiate in due gruppi, quelle per le quali vi è un impatto del purpose sul prezzo, che ne subisce solitamente un aumento, e quelle nelle quali il prezzo al pubblico rimane invariato.

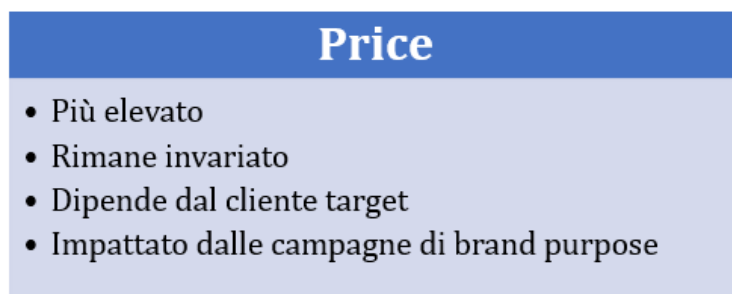


Figura 5.7, Price e brand purpose, Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

Per la maggior parte delle aziende il prezzo risulta più elevato in seguito all'esplicitazione del brand purpose. Infatti, in questo gruppo vengono incluse: Hasbro, Inglesina, Loacker, Shell e Durex. Diversamente in GSK la marketing manager dichiara come il prezzo rimanga invariato, così succede anche per Arena. Il brand sportivo però si impegna nell'offrire al mercato i prodotti con un prezzo più elevato. Per Morato Pane, invece, le scelte sul posizionamento di prezzo dipendono dal cliente target al quale il prodotto viene offerto. Dalle interviste si comprende come spesso il prezzo aumenti in quanto su di esso impattano i costi aggiuntivi dovuti alle attività legate al brand purpose, come nuove campagne o come l'utilizzo di materie prime maggiormente sostenibili. Ad esempio, il marketing manager di Durex, spiega come "Il prezzo sicuramente viene impattato dal

costo delle campagne di brand purpose che ricade sul prezzo, ma viene giustificato dagli impegni che vengono presi dal brand. Se infatti faccio spendere 50cent in più al consumatore, ma gli racconto che quel valore aggiunto lo reinvesto per fare del bene, allora molto probabilmente il consumatore sarà disposto a pagare un prezzo più elevato”. Un prezzo più elevato non è solamente utile a coprire i maggiori costi sostenuti, ma è necessario anche al fine di allineare il prezzo alle azioni intraprese con le altre leve del marketing mix. A supporto di tale affermazione basta analizzare quanto affermato dalla manager di Inglesina che spiega come “il prezzo è sicuramente una leva importante, infatti non possiamo posizionare il nostro prodotto in una fascia di prezzo eccessivamente bassa, sia per un tema di posizionamento di marca, sia perché se il consumatore desidera acquistare un prodotto che gli assicura il benessere del bimbo, non potrà certamente comprare un articolo che ha prezzo basso”.

In conclusione, vengono riportate le risposte precedentemente analizzate nella tabella rappresentata in figura 5.2 nella quale vengono riassunti i principali cambiamenti che il purpose ha apportato alle quattro leve del marketing mix.

Product	Promotion	Place	Price
<ul style="list-style-type: none"> • Chiarezza nello sviluppo • Prodotti e materiali sostenibili • Nuovi prodotti e servizi • Per primo segue il purpose • Purpose guida l'innovazione di prodotto • Non forte impatto • Arricchisce di caratteristiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Riflette il purpose • Nuovi modi di comunicare • Parlare di valori • Comunicare i benefici • Promuovere la qualità del prodotto • Promuovere le caratteristiche aggiuntive • Definire il t.o.v. • Messaggio <u>claimable</u>. • Poche promozioni di prezzo 	<ul style="list-style-type: none"> • Non cambia • Potrebbe cambiare in futuro • L'esperienza di acquisto si allinea al purpose • Comunicare i benefici • Posizionamento a scaffale 	<ul style="list-style-type: none"> • Più elevato • Rimane invariato • Dipende dal cliente target • Impattato dalle campagne di brand purpose

Figura 5.8, Brand purpose e marketing mix, Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

La tabella è suddivisa nelle aree delle quattro P del marketing rappresentate singolarmente nel corso del capitolo.

5.3 Il purpose e l'importanza delle 4P

In seguito ad aver analizzato i cambiamenti che il purpose ha portato al marketing mix delle aziende studiate, si è poi andati a ricercare l'importanza delle 4P nel supportare la brand purpose strategy. Per comprenderne l'entità è stato chiesto ai vari responsabili marketing “Se dovesse ordinare le 4P in base al loro impatto nel supportare la brand purpose strategy, come le andrebbe a classificare?”.

Come fatto nel capitolo precedente è stata ricostruita una classifica in base alle risposte ottenute che viene riportata in figura 5.9. Gli istogrammi sono stati costruiti sommando i punteggi assegnati a ciascuna aziende alle varie P del marketing grazie alle risposte ricevute dagli intervistati i quali hanno fornito una graduatoria delle leve. Alla leva, prima in graduatoria, è stato attribuito un punteggio pari a 4 per poi scendere fino all'ultima leva alla quale è stato attribuito un punto.

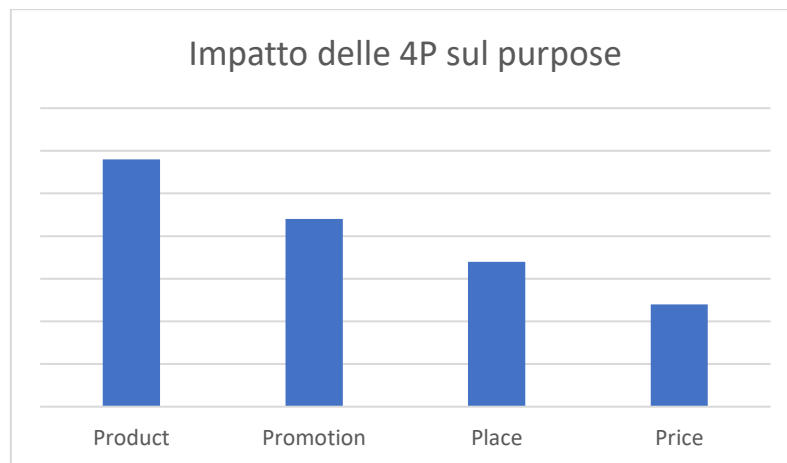


Figura 5.9; Fonte: Grado di impatto delle 4P sul purpose; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

Come prima leva per impatto sul purpose si trova il prodotto, al secondo posto vi sono le promotion, al terzo il place ed infine all'ultimo il prezzo. In base alle azioni analizzate in precedenza era attendibile ritrovare le leve del place e del price nelle ultime due posizioni, in quanto sono due delle quattro P che hanno maggiormente diviso gli intervistati, fra quelli che dichiaravano dei cambiamenti e quelli che spiegavano come la leva fosse rimasta invariata. Il prodotto al primo posto in primis deve cambiare e adattarsi al purpose aziendale. Solo dopo che il prodotto è allineato allo scopo del brand, l'azienda può impegnarsi nel promuoverlo e promuoverlo ai clienti. Pertanto, tale classificazione risulta valida e attendibile per tutte quelle aziende che non desiderano ricadere nella pratica del woke-washing, che avviene tutte le volte quando i brand promuovono delle cause sociali o attribuiscono un valore etico a prodotti e servizi, solamente al fine di promuovere il proprio marchio, migliorare la reputazione dell'azienda o incrementare le vendite dei prodotti.

Come si è proceduto nel capitolo precedente, al fine di analizzare al meglio le risposte e il loro contributo nel definire la classifica appena esposta, sono stati realizzati dei diagrammi di Kiviat. Anche in questo caso i grafici permettono di mostrare chiaramente i vari livelli di impatto delle leve di marketing sul purpose.

I vari diagrammi sono stati realizzati sempre partendo dalla richiesta fatta ai vari manager di fornire un ordine delle 4P. In seguito è stato attribuito un punteggio pari a quattro alla leva posizionata come prima per il suo impatto sul purpose, un punteggio di 2 punti alla seconda e di uno e zero punti alla terza e quarta. Seguendo questo procedimento è stato possibile realizzare dei diagrammi di questo tipo dove per ogni variabile vi è un punteggio associato.

Il primo diagramma proposto in figura 5.10 rappresenta l'impatto medio delle 4P nel supportare la strategia di purpose aziendale. I valori indicati dalla linea spezzata nel grafico sono stati ottenuti mediante il calcolo del valore dei vari punteggi attribuiti secondo il metodo precedentemente illustrato.

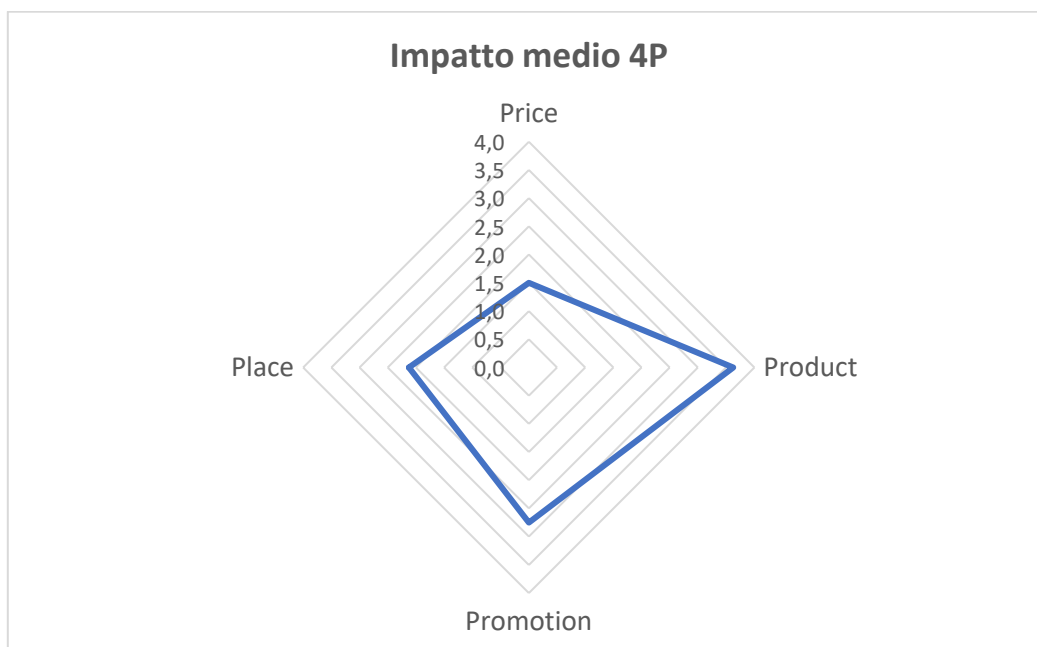


Figura 5.10; Fonte: *Impatto medio delle 4P sul purpose*; Fonte: *Rielaborazione da interviste effettuate*

Il grafico appena descritto conferma la classificazione presentata in figura 5.9, infatti il prodotto mediamente risulta avere un impatto maggiore grazie ad un punteggio medio di 3,6 punti su 4. La P relativa alle promozioni registra un punteggio medio di 2,8 punti distaccandosi dal prodotto di 0,8 punti. La terza leva del marketing mix è il place con un punteggio medio di 2,1 punti su 4 e che pertanto si distacca dalle promotion di 0,7 punti. Infine, il price registra un punteggio pari a 1,5 e di 0,6 punti inferiore rispetto dalla leva che lo precede.

Come si potrà notare i distacchi fra le varie leve si assottigliano in quanto partono da 0,8 punti, per poi calare a 0,7, fino ad arrivare a 0,6. Tale evidenza sottolinea ulteriormente

l'alto grado di coinvolgimento del prodotto nello scopo aziendale, a differenze delle altre leve, in particolare del place e del price.

Nella figura 5.11 viene riportato un grafico nel quale sono rappresentati i differenti valori riguardanti l'impatto delle leve di marketing per le varie aziende studiate. Dal grafico in figura si può notare facilmente come vi sia una maggior convergenza nel dato per la leva con il maggior impatto sul marketing mix. Infatti, la maggior parte delle aziende, attribuiscono 4 punti al prodotto, ad eccezione di Durex, GSK e Morato Pane che pertanto si differenziano da Loacker, Arena, Inglesina, Hasbro e Shell.

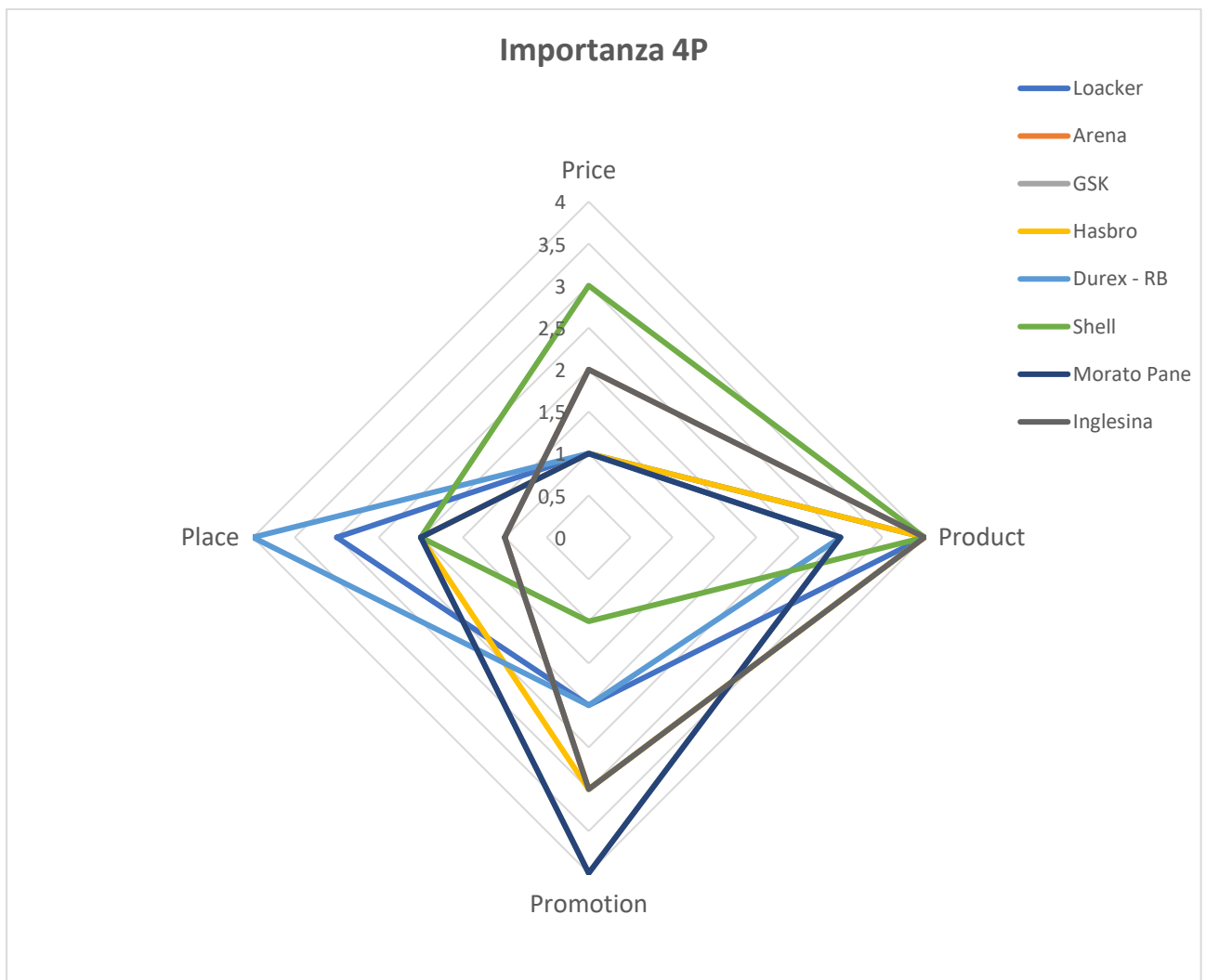


Figura 5.11; Fonte: Impatto delle 4P sul purpose; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

Diversamente già dall'analisi dell'impatto delle promozioni si nota come le aziende abbiano attribuito voti differenti, sia alti che bassi. Morato Pane e GSK risultano essere le uniche aziende ad aver attribuito un punteggio pari a 4 alla leva, mentre Arena, Inglesina e Hasbro attribuiscono alle promotion 3 punti. Per le altre aziende si registrano punteggi

più bassi come in Durex e Loacker dove vengono assegnati 2 punti, ma in particolare in Shell per la quale il punteggio risulta pari a 1. Avere un'importanza delle promotion superiore a quella del prodotto potrebbe celare il rischio che un'azienda si impegni maggiormente nella comunicazione al fine di arrivare più facilmente ai target specifici di consumatori al fine di incentivare le vendite, ma senza il reale interesse verso il bene del pianeta.

Anche nella P del place il range del punteggio attribuito dai manager risulta particolarmente ampio, ma con una maggior concentrazione verso punteggi inferiori che spiegano il valore medio presentato in figura 5.10. Difatti, solamente per due aziende, il place registra valori superiori a 2: per Durex con 4 punti e per Loacker con 3 punti. Per la maggior parte delle aziende tra cui GSK, Morato Pane, Hasbro e Shell l'impatto del place è di 2 punti, mentre per Arena e Inglesina la leva registra solamente un punto.

Infine, vi è il prezzo, che è la leva con minor impatto sullo scopo sociale fra tutte e quattro, dopotutto è l'unica per la quale non sono stati registrati punteggi pari a 4. In questo caso l'unica azienda ad attribuire un punteggio superiore a 2 è Shell con i suoi 3 punti, ma la maggior parte attribuisce un punto tra cui Loacker, Durex, GSK, Morato Pane, e Hasbro. Arena e Inglesina si distinguono influenza pari a 2 punti.

Dall'analisi dei punteggi riassunti nel grafico si può constatare come Inglesina e Arena attribuiscono lo stesso livello di impatto del purpose da parte delle leve del marketing mix, ma ciò accade anche per GSK e Morato Pane. Risulta difficile trovare elementi che giustificano queste somiglianze in quanto tutte e quattro le aziende presentano caratteristiche distintive e non accomunabili, dalla dimensione aziendale al mercato nel quale esse sono attive.

Per facilità di consultazione, si elencano nella pagina seguente i vari diagrammi di Kiviat realizzati per ciascuna azienda.

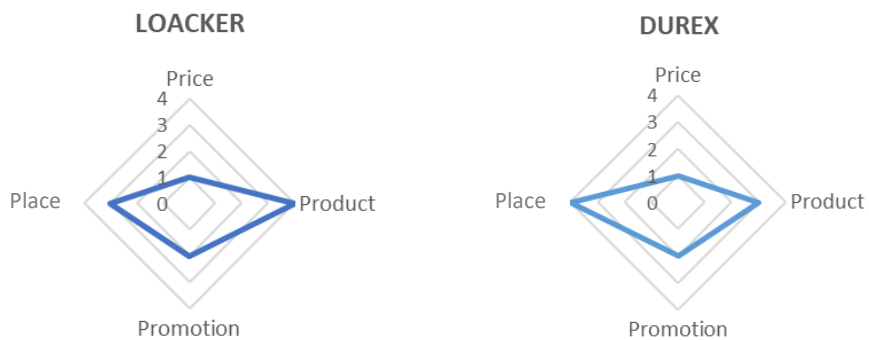


Figura 5.12; Impatto delle 4P per Loacker e Durex; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate



Figura 5.13; Impatto delle 4P per Arena e Inglesina; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate



Figura 5.14; Impatto delle 4P per GSK e Morato Pane; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate



Figura 5.15; Impatto delle 4P per Hasbro e Shell; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

Si potrà facilmente notare come fra le aziende analizzate, mediante i grafici appena illustrati, manchi Levi's. Infatti, la manager fornisce un punto di vista differente, spiegando come "price, product, promotion e il place siano ancora vive, ma i brand che vogliono avere successo dovrebbero concentrarsi in primis sui consumatori, posizionandoli al centro e costruendo attorno ad essi delle comunità". Dall'intervista emerge quindi come i brand dovrebbero impegnarsi nel costruire le comunità e servirle con il prodotto migliore che deve essere messo a disposizione dove le persone comprano il prodotto partendo dagli store fisici fino ad arrivare all' e-commerce. Nella figura 5.16 viene ricostruita una rappresentazione grafica dell'approccio di Levi's definibile come consumatore centrico (consumer centric approach). Nel grafico viene inserito il consumatore al centro, attorno al quale vengono posizionate le comunità e successivamente i vari punti di contatto che l'azienda delinea.



Figura 5.16; Levi's Consumer Centric Approach; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

Proprio per questo il brand purpose, la mission e la vision di Levi's, sono in supporto delle comunità dei consumatori, non solamente con il fine di aumentare il valore del brand e guadagnare quote di mercato, ma anche con l'obiettivo di iniziative e attività che promuovano l'inclusione e l'accettazione delle diversità.

Ad esempio, Levi's ha realizzato la pride collection, visibile in figura 5.17, che celebra l'amore, l'accettazione, la diversità e l'integrazione supportando così le cause LGBT.



Figura 5.17; Levi's Pride Collection; Fonte: Sito Levi's

L'azienda ha inoltre dato vita al Levi's global music project, un progetto che fornisce la possibilità alle persone giovani di avere accesso alla musica e a lezioni di musica in quanto il brand è conscio del fatto che la musica è stata eliminata da molti programmi scolastici e quindi si vuole impegnare per riportarla nelle comunità.

Tale modello e visione proposto da Levi's si discosta dalla classica teoria del marketing mix, ma a detta della manager di Levi's, porta un valore aggiunto al business, al coinvolgimento dei consumatori e al processo di formazione delle comunità.



Learn how Levi's® Music Project has aided musicians worldwide through workshops, concerts and education.

Figura 5.18; Levi's Music Project; Fonte: Sito Levi's

Il Progetto è stato di recente innovato, come si può facilmente apprendere dal sito aziendale, e gode di un programma rinnovato e digitalizzato al fine di educare le persone attraverso piattaforme digitali in modo tale da raggiungere un pubblico globale. Gli studenti, ad oggi, hanno la possibilità di imparare da artisti provenienti da tutto il mondo, grazie alla comunità di musicisti presenti su Discord. Tutte le lezioni, tenute da musicisti, vengono poi condivise con la community dei brand lover tramite il canale YouTube del brand.

Si è voluto, infine, indagare le modalità con le quali un consumatore di Levi's può entrare in contatto con il brand. La manager sottolinea come vi siano svariati punti di accesso al brand Levi's per un consumatore, dove si può venire a conoscenza di varie informazioni riguardanti il prodotto, ma anche creare un legame più intenso con il brand. Ovviamente ci sono i negozi del brand e il sito ai quali si aggiungono i tailor shop, cioè dei negozi nei quali i consumatori possono customizzare i propri prodotti. In questi punti vendita i clienti, che fanno parte del programma di fedeltà Levis' 247, possono accedere a particolari tipologie di sconto. Vi sono infine anche i consumatori finali che desiderano acquistare in negozi multimarca.

5.4 Strategie di purpose e di marketing: difficoltà nell'integrazione

Nell'intervista, si è cercato di concludere la ricerca riguardante l'impatto che il marketing mix ha sullo scopo sociale dell'azienda cercando di comprendere quali siano le difficoltà nel dover integrare la strategia di marketing con la strategia di brand purpose. In particolare è stato chiesto ai vari manager: "Quali sono le difficoltà di dover integrare la brand purpose strategy con la strategia di marketing? Riesce ad ordinare queste problematiche dalla più difficile alla più "facile"?".

Dalle risposte è emerso come, per una buona parte di aziende, non vi siano particolari difficoltà da affrontare in questo compito. Ad esempio, in Arena non risultano esserci cambiamenti drastici, ma gradualmente, che rendono questa sfida più facilmente affrontabile, ma con il presupposto che i messaggi che il marketing comunica siano sempre coerenti con purpose, vision e mission dell'azienda. Per Inglesina non ci sono difficoltà, ma solamente opportunità, dopotutto, come giustamente spiega la responsabile marketing, definire il purpose ha permesso al brand di esplicitare ciò che internamente in azienda veniva già realizzato. Queste due aziende non sono le uniche, difatti anche per Levi's non vi sono difficoltà, in quanto le due strategie sono costruite l'una sull'altra e non sarebbe possibile dare vita ad una solida strategia di marketing senza un purpose forte. Un punto di vista molto simile a quello di Levi's viene portato anche dal marketing manager di Durex e di Shell. Per il primo, se le due strategie non sono integrate l'azienda sta sbagliando qualcosa a livello strategico, mentre per il secondo le strategie sono addirittura una cosa unica ed in particolare quella di marketing deve essere una naturale traduzione della purpose strategy. Pertanto per il marketing manager di Shell "le due

strategie non possono seguire strade diverse e il purpose deve essere come una stella polare che guida tutte le decisioni”.

Per queste ultime due aziende citate è però emerso, indagando maggiormente nel corso delle interviste, come vi siano comunque delle difficoltà. Infatti, per Durex, risulta complicato bilanciare le azioni di breve periodo con quelle di lungo periodo, prediligendo quelle di lungo periodo a discapito di possibili profitti ottenibili nel breve termine. Tale problematica risulta accomunare molte aziende, specie se di grandi dimensioni, in quanto le grandi organizzazioni quotate devono rispondere a logiche di mercato nelle quali gli investitori richiedono all’azienda risultati nel breve periodo al fine di aumentare il valore delle azioni in loro possesso. Per Shell invece la criticità è differente, secondo il manager, si possono creare difficoltà interne all’azienda perché, per via del purpose definito, c’è il rischio di perdere dei clienti con le conseguenti difficoltà nel raggiungere i target di vendita prefissati.

Il manager di Hasbro condivide alcune difficoltà comuni con quelle emerse nell’intervista a Durex. Anche per lui risulta complicato bilanciare il purpose con i profitti, proprio perché il purpose richiede investimenti che generano valore nel lungo termine, mentre appunto gli azionisti desiderano il raggiungimento dei target di profitto nel breve. Inoltre, sempre per Davide Neri risulta complicato mantenere la stessa qualità, gli stessi messaggi e le attività precedentemente realizzate, ma con un budget ridotto. Proprio per questo emerge che a causa di problematiche legate al budget l’azienda deve concentrarsi su attività che continuano ad incorporare il purpose, ma che nel contempo hanno un maggior impatto sul profitto aziendale.

Per Loacker, infine, risulta difficile definire il prezzo dei propri prodotti in quanto, vista l’attenzione e lo sforzo dell’azienda nel presentare sul mercato un prodotto qualitativamente elevato, il prezzo dovrebbe naturalmente essere elevato. Purtroppo però emerge come sia difficile far sì che il consumatore accetti un prezzo eccessivamente elevato rispetto agli altri prodotti e che quindi sembrerebbe in questo caso non voler assorbire i maggiori costi legati al purpose che dovranno pertanto essere incamerati dall’azienda.

5.5 Il valore del brand e gli indicatori di performance

Un piano di marketing, dopo aver definito la strategia e le leve del marketing mix con le quali esplicitarla, necessita di indicatori di performance validi al fine di monitorare la strategia per raggiungere gli obiettivi desiderati generando valore per il brand.

KPI è l'acronimo di Key Performance Indicator (indicatori chiavi di performance) e servono a valutare se una certa azione sta avendo successo o meno, se sta raggiungendo l'obiettivo per la quale è stata pianificata. Non tutte le metriche, quindi, sono KPI (anche se molto spesso i termini sono utilizzati come sinonimi), in quanto non tutti i dati che l'azienda o il reparto marketing hanno a disposizione riflettono l'impatto di una certa attività sul raggiungimento degli obiettivi prefissati. Inoltre, questi indicatori devono essere SMART, secondo l'approccio definito da Peter Drucker nel lontano 1954, ovvero specifici, misurabili, raggiungibili (achievable), rilevanti e vincolati nel tempo (time bound).

Vista l'importanza dei KPI nel supportare il successo della strategia organizzativa, si è andati ad indagare il tema, con le ultime domande poste durante le interviste. In particolare, una domanda è stata "Quali KPIs (Key Performance Indicators o Indicatori di Performance) vengono utilizzati per misurare l'efficacia della strategia di marketing? Quali sono correlati ad obiettivi di brand purpose?".

In Arena i KPI fondamentali, al fine di monitorare la strategia, risultano essere la reach (il numero di consumatori raggiunto da una campagna di marketing), la mental availability, l'interazione, il sentiment, le vendite online, il numero di resi o gli insight tratti dalle analisi interne sulla concorrenza. Non ci sono però, a detta del manager dell'azienda, KPI che misurino gli obiettivi di brand purpose, ma ogni tre anni l'azienda organizza interviste qualitative ai consumatori (online e in negozio) per capire come cambia la percezione del brand. Sicuramente questa misurazione non può da sola garantire un completo monitoraggio dell'implementazione del purpose, ma risulta già uno sforzo importante che l'azienda compie al fine di tracciare e osservare come cambia il pensiero dei consumatori in merito al brand. In questo modo è possibile valutare se la percezione dei clienti è allineata con il posizionamento che l'impresa si impegna a dare al suo brand.

Anche in Hasbro, come in Arena, per misurare gli obiettivi di purpose viene monitorata la percezione dei consumatori. In particolare il manager spiega come si misuri il brand sentiment, ovvero i sentimenti che le persone provano nei confronti di uno specifico brand. I dati vengono raccolti mediante dei brand listening e delle ricerche qualitative, per farlo l'azienda si affida ad una serie di providers che la aiutano a realizzarle. Questi enti svolgono delle ricerche semantiche in internet all'interno di blog, forum e social media al fine di comprendere cosa pensano gli utenti del brand e di capire se il sentiment è positivo oppure negativo.

Una terza azienda, fra quelle intervistate, che utilizza anch'essa una metodologia simile, è Morato Pane dove la marketing manager spiega come vengano effettuate delle ricerche di brand check, ovvero il reale posizionamento del brand che viene percepito dal consumatore valutandone la conoscenza, la rilevanza per il consumatore e la coerenza con il posizionamento attribuito a livello strategico. A questa attività di monitoraggio si affiancano strumenti digitali che permettono di fornire un'indicazione del percepito della marca tramite un ascolto della rete, proprio come fatto da Hasbro grazie al supporto delle agenzie.

Diversamente Inglesina monitora l'implementazione della strategia grazie all'analisi della quota di mercato (o market share), ed anche tramite il peso ricoperto dal benessere del bambino fra i fattori di scelta che guidano l'acquisto dei prodotti offerti dall'azienda sul mercato. La manager spiega come tale indicatore non esistesse in precedenza in quanto è stato recentemente introdotto dall'azienda insieme alla definizione del suo scopo sociale. È stato, pertanto, spiegato come ne verrà monitorato l'andamento in modo da intercettare i cambiamenti futuri guidati dall'implementazione della strategia. Questo KPI innovativo per l'azienda risulta sicuramente molto allineato al purpose aziendale, rispetto alla quota di mercato e di conseguenza particolarmente adatto a misurarne l'implementazione.

Anche Levi's fa affidamento alla market share come principale indicatore di marketing, ma in aggiunta monitora anche la brand equity positioning (il posizionamento della marca in base al valore del brand) e il ROI degli investimenti di marketing, ovvero il ritorno che l'azienda guadagna dagli investimenti fatti nel marketing. La manager spiega come l'azienda di San Francisco abbia misurato tali indicatori nel corso di questi ultimi anni, pratica che le ha permesso di continuare ad investire sul brand, in quanto vi sono delle prove concrete che tutte le attività di marketing o di PR attivate hanno portato un risultato concreto al brand. Nella conclusione dell'intervista la manager sottolinea che tutti i KPIs per loro sono collegati agli obiettivi di brand purpose.

Il responsabile marketing di Locker introduce invece un metodo di misurazione differente, ovvero quello del brand funnel (o imbuto d'acquisto) che illustra le varie fasi del processo di acquisto che portano un consumatore a scegliere e preferire un determinato brand/prodotto. Un'immagine illustrativa del brand funnel, considerato da Locker, viene presentata in figura 5.19.

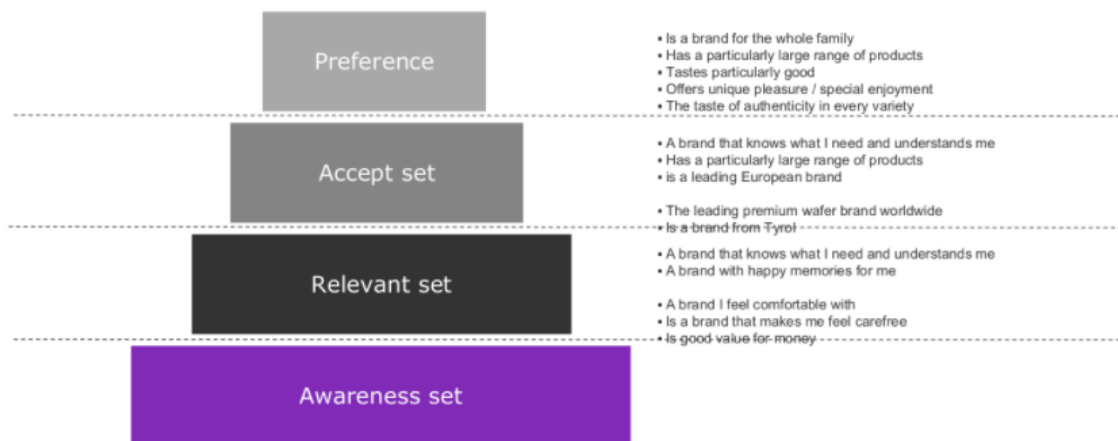


Figura 5.19; Il brand funnel; Fonte: Materiali forniti da Loacker

Prima di analizzare il funnel però l'azienda monitora la penetrazione della categoria merceologica (wafer nel suo caso) osservando così quanti degli italiani che consumano dolci acquistano i wafer. Se la categoria dovesse decrescere significa che il brand sta perdendo quota di mercato, che in questo caso può anche essere definita come "quota di stomaco", in quanto un consumatore decide di saziarsi con dolci di altre categorie che non siano wafer. Pertanto Loacker non deve monitorare solamente la concorrenza presente nella sua categoria, ma anche tutte le aziende presenti in categoria di prodotti sostitutivi a quelli realizzati dall'azienda altoatesina. Tenendo poi presente questa informazione il marketing monitora appunto l'awareness, la rilevanza per il consumatore, l'accettazione e la preferenza. L'awareness informa l'azienda su quante persone conoscono il marchio Loacker, la rilevanza indica se il marchio sia rilevante per il cliente, mentre l'accettazione e la preferenza misurano se il consumatore compra Loacker e lo preferisce ai vari brand concorrenti ritenendolo così in linea con i propri valori.

Durex risulta avere un approccio vicino a quello appena illustrato da Loacker in quanto il suo manager dichiara come i KPIs che vengono guardati sono quelli riguardanti la piramide della brand equity che risulta essere il corrispettivo del funnel per Loacker. Diversamente dall'azienda dolciaria però il secondo e terzo posto vengono occupati dalla consideration e dalla conversion. All'ultimo posto si ritrova l'awareness, mentre la loyalty è paragonabile alla preference indicata da Loacker.

In figura 5.20 è stata ricostruita la piramide della brand equity così come è stata descritta nel corso dell'intervista.

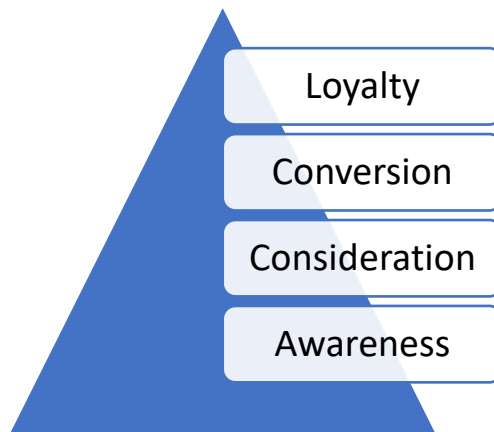


Figura 5.19; La piramide della brand equity per Durex; Fonte: Rielaborazione da interviste effettuate

La consideration, o considerazione, avviene nel momento in cui il consumatore che conosce il prodotto e/o il brand decide di considerarlo fra i candidati all'acquisto. Invece, la conversion avviene nel momento in cui il cliente decide di acquistare il prodotto o servizio offerto dal brand.

In Durex, però, così come in Inglesina e Levi's, viene monitorata con particolare attenzione la quota di mercato al fine di implementare nel modo corretto lo scopo sociale. Per l'azienda se si riesce a comunicare un valore maggiore del brand rispetto ad un altro, probabilmente, si può convertire un consumatore facendogli acquistare il proprio prodotto anziché quello di una azienda competitor. Durex, infine, monitora il fatturato, che nel lungo termine deve crescere insieme alla market share. Per il manager, se dopo un anno e mezzo non si osservano cambiamenti in questi indici, vi è già un indizio che la strategia necessita di dover essere rivista.

In ultimo il manager di Shell spiega come l'azienda sia ancora agli inizi nell'attività di monitoraggio, ma afferma anche che vi sono già alcuni KPI legati agli obiettivi di purpose, ad esempio l'abbattimento dell'anidride carbonica in tonnellate a seconda dei prodotti che vengono venduti. Tale indicatore riguarda alcuni paesi, mentre in altri può, per esempio, essere monitorato il numero di clienti che l'azienda ha acquisito.

Nel corso dell'analisi dei vari indicatori di performance utilizzati dalle imprese è spesso emerso il nome della brand equity. Essa altro non è che il valore della marca definita da David A. Aaker nel suo famoso libro "Brand Equity la gestione del valore della marca". Per l'autore la brand equity "si basa su una serie di attività e passività ad essa associate, al suo nome o marchio, che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o servizio venduto da un'azienda e acquistato dai consumatori. Perché attività e passività influiscano sul valore della marca è ovviamente necessario che siano strettamente associate al nome o al

marchio.” (AAKER, 1997, p.36-37). Aaker prosegue poi specificando come “attività e passività su cui è fondato il valore della marca possono mutare da un contesto all’altro; per comodità possono essere raggruppate in 5 categorie:

- Fedeltà alla marca
- Notorietà del nome
- Qualità percepita
- Altri valori associati alla marca
- Altre risorse esclusive della marca, quali brevetti, marchi registrati, canali distributivi in esclusiva, ecc. ecc.”

È plausibile presumere che il purpose di un brand possa aiutare la marca nell’aumentare il suo valore in quanto esso rientrerebbe fra le cinque categorie indicate da Aaker. Nel corso delle interviste si è pertanto cercato di analizzare l’impatto dello scopo sociale sulla brand equity, ed in particolare, come le aziende provassero a misurare tale impatto attribuendogli un valore quantitativo.

Dai riscontri raccolti è emerso come vi siano alcune aziende che non monitorano tale impatto, in particolare l’evidenza è emersa nei casi di Arena, Hasbro e Durex.

A detta del manager di Arena la misurazione non risulta possibile in quanto “il ritorno economico si potrebbe solamente calcolare monitorando due aziende uguali, una con il purpose e l’altra senza, osservando come cambia il valore economico nel lungo periodo. Purtroppo questo esperimento è irrealistico e quindi non realizzabile.”

Più semplicemente Davide Neri di Hasbro spiega che non gli è possibile fornire una risposta sul tema poiché l’azienda non riesce a misurare quantitativamente il ritorno del purpose sul brand.

Anche in Durex, come anticipato, l’impatto non viene misurato e il motivo viene ben spiegato dal suo marketing manager che afferma come “mettere in piedi un sistema di KPIs che misuri il ritorno del brand purpose è forse una delle cose più difficili perché per la maggior parte sono KPIs non monetari e servirebbero modelli econometrici che prendono in considerazione più anni per comprendere se il purpose ha generato valore oppure no.”. Emerge come tale misurazione sia complicata per le aziende e non di facile attuazione, pertanto risulta una sfida che molte aziende potrebbero vedersi chiamate ad affrontare nel corso dei prossimi anni.

Fra le aziende studiate ve ne sono però alcune che si stanno impegnando in questa sfida, come Inglesina, Levi’s, Loacker e Morato Pane. Per Inglesina, il valore aggiunto del

purpose alla brand equity viene portato proprio dal benessere del bambino e il ritorno economico viene fornito dalla quota di mercato che l'azienda desidera mantenere in primis invariata per poi aumentarla negli anni a venire. Nonostante ciò emerge come anche per la manager del brand monitorare il ritorno economico del purpose non è facile, perché è qualcosa di molto alto che viene definito a livello strategico in azienda e per cui non è semplice trovare una misurazione corretta di quello che è il suo reale impatto.

Levi's invece misura la brand equity grazie a dei report annuali che stanno dimostrando come l'azienda stia effettivamente generando un maggior ritorno per il brand. Il valore del brand viene misurato per mezzo di interviste online ai consumatori nelle quali vengono poste svariate domande. I risultati di questi questionari vengono poi salvati, analizzati e confrontati con quelli proposti negli anni precedenti e con le statistiche della concorrenza. Vengono impiegate sia misure qualitative che quantitative, come ad esempio le analisi, nelle quali vengono monitorati gli investimenti di marketing e il loro contributo alla crescita dei profitti. Per queste particolari analisi l'azienda si avvale anche del contributo di organizzazioni partner esterne.

Loacker utilizza un metodo ulteriormente differente, infatti il marketing manager spiega come basti calcolare la media del prezzo di tutti i prodotti a scaffale e vedere come è posizionato il brand rispetto alla media. Se viene poi confrontato il valore ottenuto con il prezzo più basso si ottiene il differenziale netto che permette all'azienda di dimostrare numericamente il proprio vantaggio.

Per il manager di Loacker non vi sono importanti criticità da affrontare, ma spiega come sia difficilmente ricollegare il valore del brand al purpose in una relazione uno ad uno. Ciò succede in quanto non c'è nessun modello matematico che ti garantisce una corretta misurazione della performance, permettendo la trasformazione dello scopo sociale in maggior valore. Morato Pane, infine, valuta l'incremento del valore del brand in base all'andamento delle campagne, al cambiamento del percepito della marca da parte del consumatore e l'analisi del fatturato e delle vendite che devono crescere per generare valore aggiuntivo.

Dalle risposte raccolte, che risultano differenti fra loro e non esaustive nel delineare un affidabile modello di calcolo, si può intuire come vi sia ancora molta confusione sul tema e quindi un'ampia area di ricerca nella quale potersi addentrare.

5.6 Considerazioni

In conclusione di questo quinto e ultimo capitolo, particolarmente ricco di contenuti ed evidenze emerse, risulta necessario riassumere brevemente quanto è stato precedentemente esposto. In particolare, dalle interviste effettuate è emerso come per il campione di aziende studiato il prodotto sia la leva di marketing con il maggior impatto nel supportare lo scopo sociale dell'azienda, a seguire in ordine le promotion, il placement e il prezzo.

Si è inoltre osservato come le leve siano allineate fra loro al fine di supportare il purpose, agendo in primis sul prodotto che deve essere modificato, per poi comunicare in modo efficace i miglioramenti. La comunicazione può avvenire tramite campagne focalizzate nel promuovere i benefici e le caratteristiche aggiuntive, ma in alcuni casi grazie anche all'azione diretta sui punti di vendita dove il personale deve essere istruito al fine di trasmettere i messaggi desiderati ai consumatori. Il prezzo di conseguenza viene rialzato, come si nota nella maggior parte dei casi, in quanto dovrà essere allineato al prodotto e alla marca, che arricchendosi di benefici e qualità, non possono non proporsi sul mercato con un posizionamento più elevato.

Definire correttamente le leve del mix non è una sfida semplice da affrontare per le aziende che in molti casi sono chiamate ad investire in ricerca e sviluppo per migliorare il proprio prodotto. Risulta inoltre complicato comunicare nel modo corretto le innovazioni, mettendo in risalto gli obiettivi raggiunti senza far pensare al consumatore che gli sforzi fatti siano solamente un mero tentativo di purpose washing. In ultimo, seppure il prezzo al pubblico abbia un impatto minore sul purpose, risulta sempre importante definirlo in modo corretto vista l'importanza che ricopre nel processo di acquisto di un consumatore. In conclusione, si è riscontrato come non vi sia ancora molta chiarezza su quali debbano essere dei KPI imprescindibili nella misurazione degli obiettivi di brand purpose ed in particolare nel calcolo del valore aggiunto che esso porta al valore del brand aziendale.

CONSIDERAZIONI FINALI

L'elaborato di tesi si è posto l'obiettivo di studiare il ruolo del marketing nel supportare il brand purpose definito dalle imprese. A supporto dell'attività di ricerca sono state fondamentali e preziose le nove interviste realizzate ai diversi responsabili marketing delle aziende studiate. Come si è potuto osservare nel corso dei capitoli, i materiali raccolti nelle dichiarazioni sono stati oggetto di una ragionata rielaborazione che ha permesso di ottenere grafici e schemi fondamentali per supportare l'argomentazione e il confronto con la letteratura generale. Grazie a questo intenso lavoro si è cercato di fornire una risposta alla domanda iniziale suddividendo le evidenze raccolte nei vari capitoli di questo documento.

In particolare, nel primo capitolo si è cercato di delineare il tema oggetto di studio e fornire una definizione del purpose, distinguendolo dagli altri statement aziendali, grazie al confronto fra le definizioni che si ritrovano nella letteratura generale e a quelle che sono state fornite dagli intervistati. Nel complesso si è potuto osservare come ormai il tema risulti chiaro e ben definito in quanto si ritrova un allineamento tra quanto scritto nella letteratura e ciò che è stato dichiarato. Anche i purpose aziendali dichiarati dai vari brand sono in linea con le definizioni di brand purpose in quanto, ciascuno di essi, rispecchia l'essenza del marchio e la ragione per il quale esso opera ed è presente nel mercato. Infine, si è voluto approfondire nel sotto capitolo 1.5 come le aziende con più brand da gestire nel portafoglio (House of brands), come Reckitt Benckiser o GlaxoSmithKline, riuscissero a mantenere la coerenza fra il corporate purpose e lo scopo sociale di ogni singolo brand. Dalle interviste è emerso come queste imprese debbano prestare particolare attenzione al tema e ricercare nell'identità di ciascun marchio il proprio purpose, mettendo in risalto gli elementi che lo accomunano con lo scopo dell'organizzazione, allineando così gli obiettivi strategici del brand con quelli della company.

Il focus del secondo capitolo è stato rivolto al comprendere le modalità con le quali il purpose viene esplicitato in azienda. Si è preso in particolare considerazione l'articolo di HBR "Competing on Social Purpose" che ha fornito una chiara e valida linea guida per tutte le imprese che si ritrovano nell'affrontare questo tema delicato e difficile. Non si è però riusciti, in questo caso, a confrontare quanto emerso nel paper con evidenze raccolte nelle interviste, in quanto le dichiarazioni fornite dai manager non sono state sufficienti al fine di delineare una strategia di azione per la definizione del purpose. Si è però riusciti ad integrare le evidenze del paper con una analisi semantica delle definizioni di brand

purpose fornite dagli intervistati. Infatti, nel paper, si specifica come i brand si possano suddividere in base al loro contributo nella risposta ai bisogni sociali in quattro categorie tra cui: i brand che generano risorse, quelli che influenzano la mentalità dei consumatori, quelli che migliorano le condizioni di vita e i brand che permettono alle persone di compiere delle scelte grazie alle loro azioni. Tale raggruppamento viene integrato con quello identificato nell'analisi delle interviste e che suddivide i brand in base al significato semantico del loro scopo sociale. In questo caso il purpose può rientrare fra quelli focalizzati sulla sostenibilità, sull'inclusività, sull'umanità o sul miglioramento delle condizioni di vita. In ultimo, si sono osservati tre casi studio di aziende brand purpose native, ovvero Patagonia, TOMS e The Body Shop, ma non è stato possibile confrontare questi casi con quanto ricavato dalle interviste in quanto nessuna azienda fra quelle studiate rientra all'interno di questa particolare casistica.

Nel terzo capitolo della tesi si è dato spazio alla sostenibilità che è stata considerata come un elemento imprescindibile per le imprese che ad oggi esplicitano un purpose sociale. Dopo aver analizzato l'importanza del tema al giorno d'oggi si è potuto osservare quali sono le principali azioni di sostenibilità che vengono messe in campo dalle imprese analizzate. In seguito, sono state studiate le principali difficoltà che le aziende incontrano nel diventare maggiormente sostenibili, ed infine, si sono correlati gli obiettivi di sostenibilità con gli SDGs al fine di comprendere quali dei goals, delineati dalle Nazioni Unite, sono maggiormente perseguiti dalle aziende. Dalle interviste, è emerso come il modello di business e i vincoli di prodotto siano i due principali ostacoli che un'azienda deve affrontare nel suo percorso verso la sostenibilità. Per quanto riguarda gli SDGs, quelli maggiormente perseguiti dalle imprese sono: responsible consumption and production, life on land e industry, innovation and infrastructure, sarebbe interessante approfondire con ulteriori analisi quali sono tutte le attività messe in pratica dalle aziende in modo tale da poterne valutare la relativa efficacia.

Il quarto capitolo è stato dedicato ad un approfondimento sul ruolo del marketing nel comunicare il purpose ai vari stakeholder aziendali, ma anche a comprendere il grado di coinvolgimento che gli stessi avevano nel purpose del brand. Dall'analisi è emerso come la funzione di marketing agisce maggiormente nella comunicazione interna e in quella rivolta ai consumatori finali, mentre per gli investitori e i fornitori vi sono altre funzioni aziendali specializzate nel gestire le comunicazioni. Come sottolineato nella tesi non si è potuto però comprendere se tale riscontro è dovuto al fatto che le aziende studiate sono

imprese di grandi dimensioni ben strutturate, mentre potrebbe funzionare diversamente nel panorama delle piccole-medie imprese. Proseguendo nell'analisi è emerso anche come gli stakeholder, maggiormente coinvolti nel purpose, sono quelli interni, ovvero i dipendenti, in seguito emergono invece i clienti, poi gli investitori e infine i fornitori. Per quanto riguarda le difficoltà incontrate, le evidenze sono state differenti da azienda ad azienda. Vi sono infatti quelle per le quali non ci sono state particolari criticità, mentre altre hanno evidenziato l'esistenza di difficoltà tecniche, di pricing, di coerenza con il business e di cambiamento del percepito dei consumatori. Sarebbe pertanto interessante approfondire l'analisi con un campione più vasto di imprese al fine di ottenere una statistica più precisa su quelle che possono essere le maggiori criticità che accomunano le imprese che devono affrontare il tema.

Nel quinto ed ultimo capitolo, è stato indagato l'impatto del purpose sul marketing mix e l'importanza che le varie leve ricoprono nella strategia di marketing. Dopo aver analizzato i cambiamenti delle leve si è visto come il prodotto sia la P di marketing che ha un maggior impatto sul purpose, seguito in ordine dalle promotion, dal place e dal price. Analizzando le difficoltà di integrazione della strategia di marketing con quella di purpose aziendale è emerso come in vari casi non si riscontrino particolari difficoltà in quanto, a detta dei responsabili marketing, le due strategie non possono esistere l'una senza l'altra. Dalle dichiarazioni sono comunque emerse alcune difficoltà, prima fra tutte il combaciare gli obiettivi di profitto di breve periodo con gli investimenti di lungo periodo richiesti dalle attività di purpose.

Nell'ultima parte del capitolo 5 si è lasciato spazio ad un approfondimento su due temi. Il primo riguarda il valore aggiunto che il purpose porta alla brand equity, mentre il secondo è incentrato sugli indicatori di performance utilizzati per monitorare gli obiettivi di marketing collegati allo scopo sociale del brand. In linea generale è emerso come sia difficoltoso per le imprese misurare direttamente l'impatto che il purpose ha sul valore del brand. Se alcuni marketing manager sono riusciti a ricavare degli strumenti qualitativi e quantitativi che li aiutano a tracciare l'impatto, per molti altri il calcolo è complicato e difficilmente realizzabile. Il tema risulta quindi essere particolarmente complesso e sfidante da affrontare per le aziende al giorno d'oggi, ed apre una ulteriore opportunità di approfondimento. Per quanto riguarda i KPI utilizzati, si è visto che alcune aziende utilizzano indicatori comuni, come ad esempio i vari stadi del funnel di acquisto (awareness, consideration, conversion e loyalty) i quali possono cambiare leggermente

da azienda ad azienda. Un altro strumento utilizzato da più imprese è l'analisi del sentiment che permette di raccogliere informazioni qualitative sul percepito del brand da parte dei consumatori tramite gli ascolti della rete, ovvero di quello che le persone scrivono sui siti internet, oppure all'interno dei social media. Anche la quota di mercato viene utilizzata da più aziende per gli obiettivi di purpose, che devono comunque portare un ritorno economico nel tempo.

In conclusione, come riassunto in queste considerazioni finali, l'elaborato di tesi fa luce sul tema del brand purpose e di come la funzione di marketing sia di supporto alla strategia di purpose aziendale, sia grazie al lavoro di revisione di alcuni articoli della letteratura, ma soprattutto anche per l'analisi delle strategie attuate da nove aziende particolarmente interessanti. La tesi in particolare ha indagato l'impatto positivo che i brand, con le loro strategie di marketing, possono avere sulla società e sull'ambiente. L'elaborato fornisce quindi la possibilità di rilevare strategie vincenti e applicabili in altri contesti aziendali, evidenziando anche le varie difficoltà incontrate dalle organizzazioni. Le interviste effettuate ai responsabili marketing di importanti aziende hanno dato un contributo fondamentale nel raggiungimento di questo obiettivo fornendo preziose e puntuali testimonianze sul tema.

Sicuramente, il tema, già interessante ed attuale, continuerà sempre più a ricoprire uno spazio centrale riservando così lo spazio ad ulteriori analisi ed approfondimenti rispetto a quanto è stato fatto finora.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER D. A., *Brand Equity La gestione del valore della marca*, FrancoAngeli, Milano, 2002
- ACCENTURE, *To affinity and beyond. From me to we, the rise of the purpose-led brand*, 5 Dicembre 2018
- ALLIANZ, *ESG Ethics and investing: How environmental, social, and governance issues impact investor behaviour*, Allianz ESG investor sentiment study, Maggio 2019
- AXIOS HARRIS POLL 100, *Corporate reputation rankings*, 2020
- AZIZ. A., *The power of Purpose: The ROI Of Purpose (How To Measure What Matters)*, Forbes, 2019
- BATTILANA J., PACHE A., SEGUL M., KIMSEY M., *The Dual-Purpose Playbook*, Harvard Business Review Marzo-Aprile 2019
- BLOUND S., LEINWAND P., *Why Are We Here?*, Harvard Business Review, Novembre – Dicembre 2019
- BOCKEN N. M. P., SHORT S. W., *Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities*, Elsevier, 7 Agosto 2015
- BRENDDEL D., *Purpose, Strategy and Activism: an exploratory inquiry into the strategic construct of purpose-driven brands within for-profit corporations*, ResearchGate, Settembre 2019
- BREWDOG, *Equity for Punks Tomorrow. Il Domani Inizia Oggi, Informativa sull'Offerta di azioni, nota sugli strumenti finanziari*, 2020
- BREWDOG, *Make Earth Great Again*, Sustainability Report #1
- CHOUINARD Y., *Let my people go surfing. La filosofia di un imprenditore ribelle*. Ediciclo Editore, 2018
- DERQUI B., *Towards sustainable development: Evolution of corporate sustainability in multinationals firms*, Corporate Social Responsibility Environmental Management, 11 Gennaio 2020
- EDELMAN, *Edelman Trust Barometer 2021*, 2021
- EYLER-DRISCOLL S., *In an Era of Easy Outrage, When Should Brands Take a Stand?*, Kellog Insight, Novembre 2019
- GAZZETTA UFFICIALE DELL'UNIONE EUROPEA, *Direttiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio*, 5 dicembre 2014

- HAJDAS M., KLECZEK R., *The real purpose of purpose-driven branding: consumer empowerment and social transformations*, Journal of Brand Management, 18 Gennaio 2021
- IGLESIAS O., IND N., *Toward a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management*, Journal of Brand Management, 2 Settembre 2020
- IKEA, *Sustainability Report*, FY19
- INTERNAZIONALE n.1436, anno 29, 19/25 novembre 2021
- IŠORAITĖ M., *Marketing Mix Features*, Ecoforum, Volume 9, 2020
- IŠORAITĖ M., *Marketing Mix Theoretical Aspects*, International Journal of Research-Granthaalayah, Vol. 4, No. 6, 2016
- JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLLES K., *Strategia aziendale*, Pearson Italia, 2014
- KELLER K., BUSACCA B., OSTILLIO M. C., *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Egea, 2005.
- KENNY G., *Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission or Values*, Harvard Business Review, 3 Settembre 2014.
- KIRON D., UNRUH G., KRUSCHWITZ N., REEVES M., RUBEL H., FELDE A. M. Z., *Corporate Sustainability at a Crossroads Progress Toward Our Common Future in Uncertain Times*, MIT Sloan Management Review, 23 Maggio 2017
- KOTLER P., KARTAJAYA H., Setiawan I., *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*, Wiley, 2017
- KOTLER P., KELLER K. ANCARANI F., COSTABILE M., *Marketing per manager*, Pearson, 2018
- KOTLER P., SARKAR C., *Brand Activism. Dal purpose all'azione*, Hoepli, 2020
- KPMG, *The Time Has Come*, The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020
- LACEY N., LONG J., *The Sustainability Imperative, The case for building sustainable businesses has never been stronger*, Ipsos, Novembre 2020
- LOACKER SPA, *Report sulla sostenibilità 20*, 2021
- LUČIĆ A., 2020. *Measuring Sustainable Marketing Orientation—Scale Development Process*. Sustainability, 12(5), p.1734.
- MALNIGHT W., BUCHE I., DHANARAJ C., *Put Purpose at the Core of Your Strategy*, Harvard Business Review, Settembre – Ottobre 2019.

- MCKINSEY, *Climate risk and response Physical hazards and socioeconomic impacts*, McKinsey Global Institute, Gennaio 2020
- MOLTENI M., *Gli stadi dello sviluppo della CSR nella strategia aziendale*, Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA, n. 2, 2007
- MONTINI M., *L'interazione tra gli SDGs ed il principio dello sviluppo sostenibile per l'attuazione del diritto internazionale dell'ambiente*, federalismi.it, 8 Maggio 2019
- NIKE, Inc, *Impact report*, FY20, 2021
- OECD, *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishing, 2011
- ORSATO R. J., *Competitive Environmental Strategies, When Does It Pay To Be Green?*, California Management Review, Giugno 2003
- PATAGONIA WORKS, *Annual Benefit Corporation Report*, Fiscal Year 2019
- PORTER M.E., KRAMER M.R., *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, Dicembre 2006
- PURPOSE_BRAND, *The Purpose Report 2020*, The Move from brand positioning to purpose positioning, 2020
- QUINN R. E., THAKOR V., *Creating a Purpose-Driven Organization*, Harvard Business Review, Luglio – Agosto 2018
- READY D. A., TRUELOVE E., *The Power of Collective Ambition*, Harvard Business Review, Dicembre 2011
- RINALDI F. R., *Fashion Industry 2030 reshaping the Future Through Sustainability and responsible Innovation*, Bocconi University Press, 2019
- RODRIGUEZ-VILÀ O., BHARADWAJ S., *Competing on Social Purpose*, Harvard Business Review, Settembre - Ottobre 2017
- SINEK S., *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action*, Penguin, 6 Ottobre 2011
- SOFFIATO G., *Marketing Agenda Strategie e strumenti per il manager dell'era digitale*, Egea, 2019
- SPELLMAN G. K., NICHOLAS D. O., *ESG Matters*, Institutional Shareholder Services, 2019
- SWAAN M. S., Van de Driest F., Weed K., *The Ultimate Marketing Machine*, Harvard Business Review, Agosto 2014

- TENCH R., ZERFASS A., VERCIC D., VERHOEVEN P., and MORENO A. *European Communication Monitor 2015: Creating communication value through listening, messaging and measurement*. EACD/Euprera, 2015
- TOLLIN K., CHRISTENSEN L. B., *Sustainability Marketing Commitment: Empirical Insights About Its Drivers at the Corporate and Functional Level of Marketing*, Journal of Business Ethics, 27 Maggio 2017
- TOMS, *TOMS Impact Report*, 2020
- UNILEVER, *Making Purpose Pay. Inspiring Sustainable Living*, Unilever Sustainable Business & Communications
- UNITED NATIONS, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015
- VREDENBURG J., KAPITAN S., SPRY A., KEMPER J., *Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing?*, Journal of Public Policy & Marketing, Ottobre 2020
- WUNDERMAN THOMPSON INTELLIGENCE, *GEN Z Building a better normal*, 2020
- WUNDERMAN THOMPSON INTELLIGENCE, *Regeneration Rising Sustainability Futures*, 2021

SITOGRAFIA

- https://www.arenasport.com/it_it/
- <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>
- https://corriereinnovazione.corriere.it/cards/baby-boomers-x-y-millennials-tu-che-generazione-appartieni-scopri-lo-noi/i-baby-boomers_principale.shtml
- <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj>
- <https://www.dove.com/it/home.html>
- <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>
- <https://www.fastcompany.com/90280950/exclusive-patagonia-is-in-business-to-save-our-hoe-planet>
- <https://www.festivalofmarketing.com/festival-blog-2020/learning-purpose-the-patagonia-way>
- <https://www.forbes.com/sites/veronikasonsev/2019/11/27/patagonias-focus-on-its-brand-purpose-is-great-for-business/?sh=5bbbb68754cb>
- <https://www.gsk.com/en-gb/media/press-releases/gsk-announced-as-a-principal-partner-of-cop26-un-climate-change-conference/>
- <https://www.inglesina.it/>
- <https://www.inglesina.it/product-details/trilogy-culla/>
- <https://www.inglesina.it/welcomepad/>
- <https://www.instagram.com/sodastreamit/?hl=it>
- <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/one-one-business-model-social-impact-avoiding-unintended-consequences/>
- <https://www.loacker.com/it/it/chi-siamo/sostenibilita>
- <https://www.marketingjournal.org/brand-purpose-to-beneficence-philip-kotler/>
- <https://www.monclergroup.com/it/sostenibilita/strategia/matrice-di-materialita>
- <https://www.moratopane.com/it>
- <https://www.naturaeco.com/the-group/who-we-are/>
- <https://www.patagonia.com/company-history/>
- <https://www.patagonia.com/core-values/>
- <https://www.reckitt.com/cop26/>

- <https://www.reckitt.com/cop26/promises/>
- <https://www.reckitt.com/media/8534/reckitt-to-be-hygiene-partner-for-cop26-climate-summit-as-it-unveils-2030-sustainability-ambitions-2.pdf>
- <https://sdgs.un.org/>
- <https://sdgs.un.org/goals>
- <https://sloanreview.mit.edu/projects/corporate-sustainability-at-a-crossroads/>
- <https://www.shell.com/investors/investor-presentations/2021-investor-presentations/strategy-day-2021.html>
- <https://www.thebodyshop.com/en-us/>
- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

RINGRAZIAMENTI

A conclusione di questo mio lavoro di tesi vorrei ringraziare in primis il professor Leonardo Buzzavo, che con la sua supervisione, la sua professionalità ed i suoi preziosi consigli ha fornito un contributo fondamentale nella stesura di questo elaborato.

Considerando che la tesi rappresenta un momento simbolico di chiusura di un percorso di studi, di formazione teorica e di crescita personale, desidero ringraziare i miei genitori, Cristina e Andrea, che da sempre mi hanno offerto l'opportunità di vivere esperienze significative e mi hanno sostenuto nello scegliere liberamente le passioni e le ambizioni personali da realizzare. Un sentito ringraziamento va anche a mio fratello Nicola e a sua moglie Alessia che hanno condiviso con me le gioie e le fatiche di questi cinque anni di percorso universitario.

Ringrazio tutti coloro che negli anni sono stati per me preziosi insegnanti, allenatori o manager e che hanno supportato e guidato la mia crescita personale in quanto è grazie al loro contributo che ho potuto costruire contenuti, competenze e quindi sicurezze dentro me stesso che saranno utili nelle esperienze future.

Un grande ringraziamento lo dedico a tutti gli amici che in questo percorso sono sempre stati fonte di ricchezza con la loro presenza, amicizia, ascolto e sostegno in modo particolare gli amici storici della canoa, quelli delle superiori, dell'università e tutti i ragazzi del MARKETERS Club.

Vorrei infine ringraziare tutti i professionisti che ho avuto il piacere di intervistare per realizzare questo elaborato e che con le loro significative testimonianze hanno portato un grande valore aggiunto alla mia tesi, in ordine:

Anit Van Eynde, Vice President Brand Marketing Europe di Levi Strauss&Co

Davide Neri, Senior Marketing Manager South Europe di Hasbro

Elsa Martignoni, BU Marketing Head di GlaxoSmithKline ConsumerHealthCare Srl

Giovanni Ciampaglia, Chief Digital Officer di Arena

Hans-Peter Dejakum, Board Member and Managing Director Global Marketing di Loacker

Mario Viarengo, General Marketing Manager di Shell

Michela Raoss, Responsabile Marketing di Inglesina

Nicolò Scala, Marketing Manager di Durex, Veet & School

Silvia Raffaello, Head of Marketing di Morato Pane

Grazie.