



LUMSA
UNIVERSITÀ

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE
COMUNICAZIONE,
FORMAZIONE E PSICOLOGIA

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN MARKETING & DIGITAL COMMUNICATION

CLASSE LM 59

REPUTATION MANAGEMENT E RELAZIONI PUBBLICHE

SECS-P/08

**SOCIAL PURPOSE E BRAND ACTIVISM.
LE AZIENDE PRENDONO POSIZIONE: COME LO
COMUNICANO, COME VIENE PERCEPITO DAL PUBBLICO.**

**SOCIAL PURPOSE AND BRAND ACTIVISM.
COMPANIES TAKE POSITION: HOW TO COMMUNICATE IT, HOW IT IS
PERCEIVED BY THE PUBLIC.**

Relatore

Prof. Luca Poma

Nome e Cognome del candidato

Edoardo Greco

Matricola 26842/110

Indice

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1 – Corporate social responsibility	9
1.1 CSR, i cenni storici.....	9
1.1.1 La nascita della Corporate Social Responsibility	10
1.1.2 Le direttrici teoriche della CSR.....	12
1.1.3 Dagli sviluppi teorici alla realtà delle imprese.....	15
1.1.4 Le strategie sociali	19
1.1.5 La nuova prospettiva della CSR e il rapporto con la neuroscienza	21
1.2 La definizione attuale di CSR, i Documenti europei ed internazionali di riferimento	24
1.2.1 Il progetto Global Compact e l’Agenda 21	28
1.3 Il ruolo della CSR e i suoi contesti di applicazione	30
1.3.1 Triple bottom line e stakeholder engagement	34
1.3.2 CSR verso i stakeholder interni: focus sulle risorse umane.....	38
1.3.3 CSR verso gli stakeholder esterni: etica di prodotto e etica nella comunicazione	43
1.3.4 CSR per l’ambiente	45
1.4 La responsabilità sociale e il concetto di bene comune modificano la struttura della <i>mission</i> aziendale	49
CAPITOLO 2 – Brand activism	55

2.1 L’advertising emozionale applicato all’innovativo concetto di Brand Activism	66
2.2.1 Il ruolo delle emozioni nel marketing.....	67
2.2.2 Storytelling.....	69
2.2.3 Trarre ispirazione dalla pubblicità sociale	73
2.2.4 Case study: le campagne emozionali di brand activism secondo Diesel.....	74
2.3 Cause-related Marketing.....	81
2.3.1 Le campagne di Cause Related Marketing	85
CAPITOLO 3 – La percezione del pubblico.....	89
3.1 La survey di Weber Shandwick: “Battle of wallets: the changing landscape of consumer activism”	89
3.2 La survey di Havas: “ <i>Meaningful Brands</i> ”.....	92
3.3 La survey di Sprout Social: “ <i>Championing Change in the Age of Social Media</i> ”	94
CONCLUSIONI	103
BIBLIOGRAFIA	105
SITOGRAFIA	109

“Dare è la migliore forma di comunicazione.”

INTRODUZIONE

Nel contesto socio culturale e geo politico attuale, caratterizzato da diverse problematiche a livello globale, in primo luogo il collasso climatico, la disuguaglianza e quindi la discriminazione di genere e di razza, la diffusa corruzione, l'estinzione delle specie animali e la sovra popolazione in alcune zone del Mondo ci conducono alla nascita di conflitti come ad esempio quelli per acqua, cibo, trasporti e istruzione.

Le attuali piaghe che incidono sul benessere collettivo della comunità, stanno portando ad una rivisitazione dei ruoli nella società.

Le aziende sono chiamate, non più esclusivamente a generare profitto, creare posti di lavoro, produrre beni o fornire servizi, ma a prendere posizione attivamente sui temi più caldi della società contemporanea, pronte ad impegnarsi e prodigarsi per il raggiungimento del bene comune.

L'elaborato si propone di studiare il nuovo ruolo che le aziende pioniere sono pronte a rivestire, dedite ad aiutare e risolvere, non ad aggravare, i maggiori problemi che affliggono il Mondo, spiccando per la propria eticità e trasparenza.

All'interno del primo capitolo si introdurrà il concetto di Corporate Social Responsibility, mettendo in risalto la sua storia e gli eventi che ne hanno contraddistinto l'evoluzione.

Si iniziò a parlare di eticità del business nel lontano 1950, riferita al ruolo esclusivo del businessman, fino a giungere all'attuale definizione che prevede comportamenti responsabili, sinceri e duraturi con tutti i portatori d'interesse dell'azienda.

Il focus a questo punto si sposta sui contesti di applicazione della CSR.

Le aziende dovranno impegnarsi nei rapporti con gli stakeholder interni con particolare

riferimento alle risorse umane, e quelli esterni, attraverso l'introduzione di concetti come l'etica di prodotto e della comunicazione. Infine questa sarà chiamata alla salvaguardia dell'ambiente: i propri processi di produzione non dovranno in nessun modo influire ed impattare negativamente sul Mondo in cui viviamo.

Il processo di affermazione della CSR ha richiesto molto tempo, infatti i documenti internazionali ed europei, presi come riferimento per inquadrare con precisione la materia, risalgono al periodo attuale. I primi passi in direzione della creazione di una società più etica e responsabile in termini normativi, sono stati mossi nel dicembre del 1984 con la stesura della "Dichiarazione Universale dei Diritti Umani".

Durante il corso degli anni, numerose commissioni si sono susseguite e hanno affrontato i problemi di natura etica che stavano emergendo in particolare modo nei confronti dello strapotere dimostrato dalle multinazionali.

I documenti redatti in questi anni rivestono un ruolo fondamentale, in riferimento principalmente al "Global Compact e all'Agenda 21".

Il capitolo primo si conclude con l'introduzione del concetto di bene comune.

Il secondo capitolo si apre, invece, con l'indagine riguardante l'innovativa idea di Brand Activism, nato come la naturale evoluzione della Corporate Social Responsibility associata alla "Teoria del bene comune". Verranno distinte le attività svolte da un brand definito "progressive" da quelle di uno detto "regressive", in base alle azioni svolte, ai suoi impatti sul pianeta e la relazione con gli stakeholder. Il capitolo si propone di mostrare le linee guida che un'azienda deve seguire per attuare politiche di *brand activism*, volte alla creazione di vantaggio competitivo e di benessere per la comunità. Verranno inoltre esplicitate le maggiori cause di conflitto e decadenza della nostra società, temi che le aziende sono chiamate ad

affrontare attivamente, sfruttando la loro possibilità di raggiungere un bacino d'utenza enorme, veicolando messaggi responsabili ed etici, e attraverso l'impegno in cause sociali mediante manifestazioni, prese di posizione e soprattutto donazioni.

La ricerca ha lo scopo di esaltare le due tecniche di comunicazione esterna maggiormente diffuse tra i brand che fanno dell'attivismo una strategia con cui creare valore: l'advertising emozionale e il Cause Related Marketing.

Attraverso il girato di spot emozionali per media tradizionali come la televisione o mediante l'utilizzo dei social network, le aziende potranno veicolare messaggi dal forte impatto, sensibilizzando la propria audience, combattendo politiche di discriminazione razziale e sessuale, o farsi promotori di messaggi per il benessere della collettività o la salvaguardia dell'ambiente.

Le azioni di Cause Related Marketing portano un sostegno attivo a numerose cause sociali, promuovendo allo stesso tempo le vendite dell'azienda e differenziandola per i propri valori di riferimento, esplicitati nella *mission*. Verranno analizzati inoltre i programmi di CRM più largamente diffusi: *Transactional programs*, *Message promotion programs*, *Licensing programs* e il *Joint fund raising*. In riferimento alle tecniche utilizzate per comunicare le attività di brand activism, sono state presentate diverse campagne attuate da brand leader nel settore in primo luogo Diesel, brand sotto la direzione di Renzo Rosso, ma anche Guna, attiva nel settore farmaceutico, che ha fatto sentire il suo notevole appoggio alla Marcia per la Pace e la Non Violenza, Nike in collaborazione con la King Baudounin Foundation e la partnership tra Coca-Cola e WWF.

Il terzo e ultimo capitolo si propone invece di mostrare la percezione del pubblico quando viene stimolato da attività di *brand activism*, attraverso l'analisi di tre ricerche primarie

raccolte negli ultimi anni negli Stati Uniti: la *“Battle of wallets: the changing landscape of consumer activism”* di Weber Shandwick, la *“Meaningful Brands”* redatta da Havas ed infine, *“Championing Change in the Age of Social Media”* ad opera di Sprout Social.

L'intero elaborato si pone l'obiettivo di fare chiarezza riguardo l'innovativo concetto di *Brand Activism*, mostrando, la connessione che intercorre tra gli obiettivi di business dell'azienda e quelli sociali, i vantaggi ed i rischi che si corrono comunicando i propri valori e le proprie idee ed infine, indagando la risposta dell'audience a prese di posizione forti e non prive di rischi da parte dei brand.

CAPITOLO 1 – Corporate social responsibility

1.1 CSR, i cenni storici

Il concetto di CSR come strategia e prospettiva aziendale si è affermato nel corso del tempo, grazie ai contributi di numerosi studiosi.

I primi dibattiti riguardanti la responsabilità sociale delle imprese, risalgono agli anni '20 negli U.S.A. ma tutt'ora non sembrano essere terminati.

Quello della CSR è considerato a tutti gli effetti un concetto innovativo, ma affonda le sue radici nel tema dei limiti etici all'economia, da sempre argomentazione di rilievo.

Storicamente distinguiamo quattro fasi principali che ne hanno caratterizzato l'affermazione e la diffusione.

La prima fase è caratterizzata dalla necessità per i dirigenti delle aziende di non operare più esclusivamente nell'interesse dei soli azionisti, ma anche di altri interlocutori sociali.

Il secondo periodo evidenzia importanti passi avanti sotto il profilo teorico grazie ai contributi di Carrol e Wood.

Durante gli anni '80 la teoria inizia a calarsi ufficialmente nella realtà delle imprese grazie allo sviluppo di tre filoni dottrinali: la Stakeholder Theory, gli studi di *business ethics* e quello della Corporate Social Performance. L'ultimo periodo, invece, è quello risalente agli anni '90 dove il concetto di CSR tende ad arricchirsi di nuove tematiche, fino a giungere al modello dominante del "moral management".

1.1.1 La nascita della Corporate Social Responsibility

La discussione riguardante i doveri delle imprese verso la società inizia a prendere piede intorno agli anni '50 in particolare modo nella letteratura accademica e manageriale.

Il primo rilevante contributo è quello dato da Bowen, considerato il padre della Corporate Social Responsibility. La sua idea si basa sul fatto che l'impresa debba essere valutata per i risultati ottenuti sia su base economica, che su quella delle conseguenze di natura sociale che derivano dalle sue attività.

Egli vedeva le imprese come “centri vitali di potere” e come tali le attribuiva la forza di condizionare la vita della società sotto numerosi aspetti.

Bowen giunge alla prima definizione di responsabilità sociale rispondendo ad un quesito fondamentale: “*What responsibilities to society may businessman reasonably be expected to assume?*”.

*“It refers to the obligations of businessman to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society”.*¹

Notiamo, di conseguenza, che i primi studi riguardanti la CSR si concentravano in particolare modo sulla figura chiave del businessman, sulla sua volontà e capacità di incidere sul contesto ambientale, in quanto dirigente.

Emergono due fattori chiave che aprono le porte alla diffusione dell'idea di responsabilità d'impresa:

¹ Bowen H.R., “Social responsibilities of the businessman”, Harper & Row, New York, 1953

- l'affermazione del ruolo da protagonista dell'impresa che con la progressiva conquista di potere economico, politico e sociale rendeva sempre più evidente il gap tra i suoi obiettivi, legati al profitto, e tutti quei valori sociali che si andavano affermando nella società.
- a causa di un ambiente competitivo sempre più affollato non bastava più alle imprese l'esclusiva differenziazione di prezzo per emergere. Per impadronirsi di una quota di mercato l'impresa doveva lavorare sulla sua reputazione ed immagine, per rendersi unica ed inimitabile agli occhi del pubblico.

Negli anni 60' approfondendo la teoria dell'equilibrio tra socialità ed economicità, si afferma per la prima volta il termine "Corporate Social Responsibility", con l'acronimo di "CSR1".

Il concetto consisteva nel riconoscimento di obblighi sociali ed etici a carico dell'impresa, che andavano oltre la mera produzione e distribuzione di beni e servizi allo scopo di generare profitto per i capitalisti.

Veniva attribuita all'impresa la capacità di incidere positivamente sulla crescita socio-culturale di un contesto ambientale.

Bowen affermava: "Era un'attribuzione di responsabilità da intendersi nel senso che se l'impresa può incidere positivamente sul benessere di una comunità civile, essa allora è tenuta a farlo, in altri termini deve".²

Davis fu uno dei più importanti studiosi che si esposero sul legame che intercorre tra responsabilità sociale e potere.

Egli infatti affermava che: "*social responsibility of businessmen need to be commensurate*

² Bowen H.R., "Social responsibilities of the businessman", Harper & Row, New York, 1953, cit. In Chirieleison, in Di Toro (1993) p.105.

with their social power”³ , mettendo in risalto il processo di accettazione sociale che nel lungo periodo può assicurare vantaggi economici per le imprese.

Altra figura di rilievo fu McGuire, che pose le fondamenta del concetto di “corporate citizenship” destinato poi a divenire un caposaldo della *business ethics*.

Egli parlò genericamente di: *“interest in politics, in the welfare of the community, in education, in the ‘happiness’ of its employees, and, in fact, in the whole social world about it. Therefore, business must act justly as a proper citizen should”*.⁴

L’approccio della Corporate Social Responsibility fino ad ora analizzato presenta diverse criticità. Lo studio sembra riferirsi esclusivamente all’interfaccia fra l’impresa e l’ambiente sociale senza sviluppare un’adeguata riflessione sulle logiche di condotta amministrative, le etiche e i principi gestionali.

Non si fa riferimento, inoltre, alla CSR come potenziale opportunità per migliorare la propria immagine e orientare i propri processi responsabilmente, in linea con le aspettative della collettività.

1.1.2 Le direttrici teoriche della CSR

Durante gli anni '70 si sviluppano intorno al tema della CSR quattro direttrici teoriche.

La prima si pone l’obiettivo di individuare tutti quei comportamenti delle imprese che

³ Davis K., “Can business afford to ignore social responsibilities?”, *California Management Review*, n.2, 1960, p. 85

⁴ McGuire J.W., “Business and Society”, McGraw-Hill, New York, 1963, p. 86.

possono essere ritenuti socialmente responsabili, ponendo l'enfasi sul concetto di volontarismo, introdotto precedentemente da Davis, secondo il quale la Responsabilità sociale d'impresa inizia dove finisce la legge, quindi l'azienda che si comporterà esclusivamente secondo quanto previsto dalla normativa non può essere considerata socialmente responsabile.

Fondamentale fu il contributo di Carroll nel 1979 dove elaborò la sua definizione di responsabilità sociale: *"These roles are purely voluntary, and the decision to assume them is guided only by a business's desire to engage in social roles not mandated, not required by law, and not even generally expected of businesses in an ethical sense"*.⁵

A Carroll, infatti, dobbiamo la divisione del concetto di responsabilità sociale in: responsabilità aziendale e responsabilità discrezionale.

Le prime riguardano le attività produttive dell'impresa, mentre le seconde strettamente connesse al benessere della collettività e guidate dal desiderio di una contribuzione filantropica.

La capacità di tenersi in equilibrio tra le due diverse tipologie di responsabilità garantirebbe all'impresa la presenza e il consolidamento della sua posizione nel lungo periodo, in un mercato caratterizzato dalla costante richiesta di socialità alle aziende.

Il secondo filone nasce in risposta ai movimenti sociali americani degli anni '60 e '70, che combattevano numerose battaglie: quella per la salvaguardia e il rispetto dell'ambiente, per la sicurezza sul posto di lavoro, la tutela dei clienti e dei dipendenti.

⁵ Carroll A.B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, 1969, p. 46.

Non a caso proprio in questo periodo fu pubblicato un famoso report intitolato “*Social responsibilities of business Corporation*” a cura del Committee for Economic Development (CED), riguardante i costanti mutamenti dei contratti sociali tra le imprese e la società.

In seguito a questo rapporto alle imprese viene chiesto di rispettare un’ampia gamma di valori umani con l’obiettivo di migliorare il grado di benessere della vita in America.

Da qui possiamo dedurre che il futuro di queste istituzioni dipenderà in primo luogo dalle scelte e dalla capacità del management di rispondere positivamente alle sempre crescenti aspettative dell’opinione pubblica.

La terza direttrice teorica va ad analizzare le motivazioni più profonde che portano l’impresa ad agire in maniera responsabile.

Queste sono state individuate da Wood e messe in relazione con le aspettative societarie che vi sono alla base:

1. “*Institutional principle*”, visione fondata sul ruolo delle imprese di essere istituzioni economiche, il cui obiettivo principale è la legittimazione.
2. “*Organizational principle*”, visione basata sulle aspettative specifiche per ogni azienda, che variano a seconda delle caratteristiche e gli obiettivi.
3. “*Individual principle*”, visione incentrata sulla discrezionalità e sulla capacità nel campo del *decision making* dei manager.

Il quarto, ed ultimo filone delle direttrici teoriche, sempre con diffusione negli anni ’70 vede come maggior esponente Frederick.

Egli sposta l’attenzione sullo sviluppo di processi interni alle imprese, che garantiscano alle stesse di interiorizzare le aspettative e le istanze sociali, così da incorporarle ed includerle all’interno delle politiche aziendali.

Nasce a questo punto il concetto di “Corporate Social Responsiveness”, traducibile in italiano con “sostenibilità”, “attenzione al sociale”; termine che spalanca le porte alla definizione di CSR2, più ricca e approfondita della prima.

Questa dottrina pone il focus sugli strumenti e i processi di cui l’impresa deve avvalersi per fronteggiare le pressioni sociali.

Si sviluppano, infatti, le tecniche di auditing sociale, i modelli di relazione con gli stakeholder, i bilanci sociali, gli schemi di codici di condotta.

Anche questa definizione di CSR però ha subito critiche tese ad evidenziarne i limiti, in quanto “trascurava la riflessione sui valori, sul credo e sulla cultura etica retrostanti le scelte aziendali da assumere in tema di interazione con l’ambiente”.⁶

La teoria però continuava, inoltre, a non prendere in considerazione la costante crescita dei movimenti sociali, che vedevano moltiplicare la loro influenza con estrema velocità.

Risultava ancora impossibile anticiparli nelle scelte e nelle prese di posizione, o poter preparare l’impresa ad affrontarli.

1.1.3 Dagli sviluppi teorici alla realtà delle imprese

Gli anni '80 risultano essere per la CSR un periodo cruciale grazie all’introduzione e l’affermazione di tre filoni dottrinali fondamentali: la “*stakeholder theory*”, gli studi riguardanti la “*business ethics*” e il concetto di “*corporate social performance*”.

⁶ Bowen H. R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York, cit. In Chirieleison, in Di Toro (1993) p.105.

La *stakeholder theory* individua, in primo luogo, tutti i portatori d'interesse coinvolti nella relazione con l'azienda, che beneficiano dei suoi comportamenti sociali.

La ricerca e la loro identificazione rappresentano il punto di partenza per la riflessione riguardo i processi e i meccanismi che l'impresa utilizza per ottenere legittimazione sociale.

Le prime considerazioni e la relativa prima stesura della teoria è attribuibile a Freeman, che definisce gli stakeholder come: *“those groups who can affect or are affected by achievement of an organization's purpose”*.⁷

Quindi, in accordo con l'affermazione dell'autore, possiamo dire che gli stakeholder sono tutte quelle persone aventi diritti, interessi o rivendicazioni nei confronti dell'azienda.

Li distinguiamo in due macro gruppi: i primari e i secondari.

Per stakeholder primari intendiamo tutti i soggetti che hanno stipulato un rapporto contrattuale con l'impresa, quindi ne faranno parte gli azionisti, i dipendenti, i clienti e i fornitori. Mentre nel macro gruppo degli stakeholder secondari individuiamo tutti coloro che pur non avendo un rapporto contrattuale con l'impresa si sentono comunque in diritto di interloquire con essa, ottenendo la giusta attenzione e le risposte alle loro attese; ne fanno parte, dunque, le associazioni di consumatori, i sindacati, i mass media e i gruppi ambientalisti.

Deduciamo quindi che il successo dell'impresa dipende dall'equilibrio della soddisfazione offerta ai diversi soggetti partecipanti, e che la teoria degli stakeholder sia legata indissolubilmente con la gestione strategica dell'azienda.

⁷ Freeman E.R., “Strategic management. A stakeholder approach”, Pitman, Boston (1984), cit in Chirieleison, in Rusconi, Dorigatti, 2004, p. 92.

Donaldson e Preston approfondiranno in seguito la teoria facendone emergere la triplice valenza:

- L'accuratezza descrittiva: la teoria propone un modello d'insieme che vede l'impresa come la somma degli interessi dei soggetti coinvolti, che cooperano e competono nello stesso settore.

- Il potere strumentale: la gestione dei rapporti con gli stakeholder deve essere funzionale al perseguimento degli obiettivi di redditività e di crescita prestabiliti.
- La validità normativa: le attività di comprensione della visione e degli interessi degli stakeholder fanno riferimento a linee guida di comportamento etico e morale di ordine superiore.

Queste tre valenze si intersecano l'una nell'altra in modo concentrico: "il guscio esterno della teoria è l'aspetto descrittivo; la teoria presenta e spiega le relazioni che vengono osservate nel mondo esterno. L'accuratezza descrittiva della teoria è supportata al secondo livello dal suo valore strumentale e predittivo: se si adottano certe regole, allora si otterranno certi risultati. Il cuore di questa teoria è comunque normativo".⁸

Tra la fine degli anni '70 e la metà degli '80, si diffonde il filone di studi riguardante la "*business ethics*": la letteratura inizia un'indagine approfondita della sfera etica e morale delle imprese, ponendo l'enfasi sulla comprensione degli obiettivi, dei fini, delle norme e dei principi che ne orientano la condotta.

Frederick introduce il concetto di "*corporate social rectitude*" che pone le fondamenta per la

⁸ Donaldson T., Preston L.E., "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidents and implication", Academy of management review, 1995

nascita della CSR3, che unisce sotto un'unica prospettiva, la dimensione morale della CSR1 e quella manageriale implicita nella CSR2.

In linea con gli studi di Frederick, sicuramente, troviamo le affermazioni di un altro studioso, Epstein, riguardanti i “*corporate social policy process*”⁹ che mettono in luce l'orientamento gestionale etico-globale e l'incidenza sulle diverse attività svolte dall'impresa, dalla definizione degli obiettivi, alla scelta dei mezzi per raggiungerli, fino ad arrivare ai processi di controllo ed implementazione dei risultati ottenuti.

L'introduzione al concetto di “*corporate social performance*” in relazione alle attività di tipo prettamente finanziario la dobbiamo al duplice lavoro di ricerca di Carroll e Drucker.

In particolare il secondo autore afferma: “*The proper social responsibility of business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, into wealth*”.¹⁰

L'assunto fondamentale è che la responsabilità sociale e la profittabilità del business debbano risultare compatibili con i macro obiettivi dell'azienda e, quindi, vedere la CSR sotto forma di opportunità.

⁹ Epstein E.M " The corporate social policy process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate social responsiveness", California Management Review, 1987

¹⁰ Drucker P., “The new meaning of corporate social responsibility”, California Management Review, 1984

1.1.4 Le strategie sociali

Nell'ultima fase, risalente agli anni '90, il concetto di CSR tende a trasformarsi nuovamente arricchendosi di nuove tematiche.

Si sviluppano e si approfondiscono gli studi riguardanti la *business ethics*, la *stakeholder theory* e infine la *corporate citizenship*.

Questo ultimo è caratterizzato da quattro elementi fondamentali.

Il primo filone si basa sulla consapevolezza che i comportamenti socialmente responsabili assumano una rilevanza strategica contribuendo a consolidare la legittimazione dell'azienda, il suo senso di appartenenza alla società e le relazioni di lungo periodo con i suoi stakeholder.

Importanti in questo ambito sono i contributi degli studiosi Meznar, Chrisman e Carroll: “[...] una performance aziendale migliore si possa conseguire attuando con successo una strategia in cui competenze e risorse aziendali si raccordino con le opportunità offerte dall'ambiente al punto di creare un vantaggio competitivo”.¹¹

Il secondo elemento distintivo è dato dagli studi riguardanti una visione della socialità fortemente integrata nella gestione strategica aziendale. Viene elaborata l'idea di sostenibilità, vista come un tipo di approccio finalizzato alla creazione di valore di lungo periodo per tutti gli stakeholder, quindi non esclusivamente rivolto agli interessi degli azionisti.

Il concetto si fonda sulle capacità di cogliere le giuste opportunità e sulla gestione dei rischi

¹¹ Meznar M.B., Chrisman J.J., Carroll A.B., " Responsabilità sociale e management strategico: verso una classificazione delle strategie d'impresa, 1993, p.29

derivanti dai costanti cambiamenti del contesto.

Grazie alla nascita del concetto di “*Triple Bottom Line*”, l’idea di sostenibilità può essere scomposta in tre determinanti chiave: quella economica, sociale e ambientale.

Lo scopo da perseguire a livello globale è quello di un sviluppo economico sostenibile, che sia in grado di garantire una migliore qualità della vita ad ogni singolo individuo nella società attuale e per le generazioni future.

Il terzo filone che caratterizza gli anni ’90 è quello della misurazione della performance e la conseguente nascita di metriche specifiche, che sfociano nel macro-tema del social audit.

Per social auditing si intende un processo di sistematica e periodica misurazione delle performance sociali di un’azienda, volto a valutare le attività aventi impatto sociale, l’adeguatezza delle risorse e il grado di aderenza tra i risultati prefissati e quelli invece ottenuti.

Il quarto settore è anch’esso legato indissolubilmente al social audit, va ad indagare da un lato le determinanti che spingono le imprese alla comunicazione sociale, dall’altro, analizza le tecniche e le metodologie più efficaci per la rendicontazione socio-ambientale.

L’obiettivo è quello di rendere chiaro il rapporto che intercorre tra le azioni svolte dall’impresa e i risultati ottenuti, mettendo in luce la valorizzazione delle sinergie tra le strategie sociali e le performance economico-finanziarie.

Infatti proprio in questo periodo, oltre che in America, anche in Italia, si diffondono gli studi sul tema del Bilancio che può essere rispettivamente sociale, ambientale, di sostenibilità, oltre che all’elaborazione di standard validi a livello globale finalizzati alla comparazione degli indicatori di CSP (*corporate social performance*) e quelli di CFP (*corporate Financial performance*).

Gli approcci più recenti alla responsabilità sociale d'impresa sono attribuibili a Fredrick, che evidenzia la necessità di fondare una nuova definizione di CSR4, capace di racchiudere al suo interno i numerosi contributi ottenuti negli anni.

La nuova visione, secondo Fredrick, deve abbandonare l'arcaica idea dell'impresa al centro del sistema con le altre istituzioni che le ruoto attorno.

Carroll a questo punto fa emergere la sua idea di modello dominante, quello del "moral management" caratterizzato dalla capacità di "*thinking and acting ethically*", conciliando obiettivi di natura sociale ed economica.¹²

1.1.5 La nuova prospettiva della CSR e il rapporto con la neuroscienza

Gli ultimi studi riguardanti la CSR ci mostrano un legame sempre più forte con la psicologia e la neuroscienza, in riferimento al rapporto tra ambiente lavorativo e benessere psichico del singolo.

Partendo dall'assunto che siamo tutti, individui ed aziende comprese, parte di un'unica comunità e rete sociale possiamo dedurre che lo stato mentale, di conseguenza il livello di benessere e la serenità del team di lavoro non deve dipendere dal grado di sanità mentale del singolo.

Inoltre sembra evidente che il livello emotivo del gruppo sia in stretta correlazione con la capacità di immaginari scenari futuri. Numerosi studi attestano quindi il rapporto tra l'ambiente e il piano mentale dell'individuo: quest'ultimo è influenzato da fattori e da

¹² Carroll A.B., Business Ethics Quarterly, 2001, p. 370

segnali, concreti o immateriali, che incontra nel contesto esterno. Vediamo quindi persone “tendenzialmente ottimiste” incontrare numerosi stimoli, ma in grado di farsi influenzare esclusivamente da fattori positivi. La psicologia dimostra che gli stimoli esterni esercitano un ruolo importante sugli stati umorali del singolo, che tende a valutare ogni situazione come “positiva” o “negativa”, analizzando i messaggi provenienti dal contesto esterno, i rapporti sociali e professionali.

“Il cervello è infatti un organo estremamente plastico ed è impegnato in una continua metamorfosi, in un inarrestabile processo di ridefinizione, dall’infanzia alla vecchiaia: ad esempio, anche in un organismo adulto, la mappa somatosensoriale si modifica con riguardo ai vari cambiamenti di informazione provenienti dalla periferia e dall’esterno.”¹³

A secondo della positività o negatività dello scenario l’individuo avrà una risposta comportamentale diversa, essa dipenderà dal suo grado di temperamento, da i fattori cognitivi e dalla sua personale interpretazione della realtà. Il nostro sistema nervoso in risposta agli stimoli rilascerà nel metabolismo ormoni, neurotrasmettitori, endorfine ed altri mediatori chimici.

“Gli studi più recenti hanno recuperato, mediante un modello di casualità circolare, un messaggio d’integrazione tra i maggiori apparati che regolano gli equilibri all’ interno dell’organismo e le sue relazioni con l’ esterno: un’ intensa e continua “immersione” in un ambiente ricco di stimoli positivi e costantemente proiettato a immaginare scenari futuri – nell’interesse della migliore sopravvivenza del maggior numero di stakeholder e quindi

¹³ Poma, L.; “Apri la Tua mente - Alla ricerca di nuovi equilibri nelle relazioni tra organizzazioni sociali complesse”, Libreria Universitaria, Padova, marzo 2020, p. 30-31

dell'intero pianeta – influenzerà quasi certamente le memorie semantiche dell'individuo, il mantenimento in buono stato delle quali è un efficace indice di controllo dell'invecchiamento reale della persona.”¹⁴

“Il nostro destino non è inciso solo nel genoma, ma muta grazie alle buone o cattive abitudini. Ciò potrebbe significare che un'elevata propensione all'etica e al prendersi cura costruttivamente di ciò che ci circonda può entrare anche a far parte del nostro patrimonio genetico ereditario.”¹⁵

Gli esperti di CSR, comprendendo l'importanza di questi studi, attuano strategie cognitive che “consentono loro di ipotizzare e padroneggiare “da protagonisti” con estrema disinvoltura gli scenari futuri, aggiornando continuamente i propri schemi mentali”¹⁶, con lo scopo di creare un continuo stimolo nel rapporto che intercorre tra interazioni sociali, estensione dello spazio di controllo e intensità del rapporto con l'ambiente.

La CSR ha insita in sé la caratteristica di valorizzare l'ambiente esterno, quindi di esaltare le relazioni tra gli individui, tra le istituzioni e le aziende.

In conclusione possiamo affermare che porsi in modo armonico e positivo con l'ambiente esterno, mentre attuiamo politiche di CSR per il raggiungimento del bene comune, migliorerà il grado di benessere e di soddisfazione del singolo, del team con cui opera e della comunità in generale.

“Un paradigma, ancora in buona parte da codificare, del quale possiamo facilmente intuire

¹⁴ Poma, L.; “Apri la Tua mente - Alla ricerca di nuovi equilibri nelle relazioni tra organizzazioni sociali complesse”, Libreria Universitaria, Padova, marzo 2020, p. 31.

¹⁵ Poma, L.; “Apri la Tua mente - Alla ricerca di nuovi equilibri nelle relazioni tra organizzazioni sociali complesse”, Libreria Universitaria, Padova, marzo 2020, p. 32.

¹⁶ Poma, L.; “Apri la Tua mente - Alla ricerca di nuovi equilibri nelle relazioni tra organizzazioni sociali complesse”, Libreria Universitaria, Padova, marzo 2020, p. 34.

l'immenso potenziale in termini di rinnovamento creativo della nostra consapevolezza di ricercatori, accademici, comunicatori e relatori pubblici, che chiama anche in causa la capacità delle organizzazioni di immergersi in contesti sfidanti con un approccio realmente di pensiero laterale.”¹⁷

1.2 La definizione attuale di CSR, i Documenti europei ed internazionali di riferimento

Per Corporate Social Responsibility (CSR) intendiamo l'impegno dell'impresa ad assumere un comportamento giusto, imparziale, onesto ed equo, che tenga in considerazione le ripercussioni dal punto di vista economico, sociale ed ambientale del proprio operato.

La definizione più utilizzata in ambito europeo è quella citata nel Libro Verde pubblicato nel 2001 dalla Commissione Europea,¹⁸ che la descrive come “integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.”

Nel 2011 l'Unione Europea ha integrato la definizione annettendo: “la Responsabilità Sociale delle imprese consiste nell'impatto che esse hanno sulla società”.

¹⁷ Poma, L.; “Apri la Tua mente - Alla ricerca di nuovi equilibri nelle relazioni tra organizzazioni sociali complesse”, Libreria Universitaria, Padova, marzo 2020, p. 35.

¹⁸ Il Libro verde pubblicato nel 2001 dalla Commissione Europea si propone di lanciare un'ampia discussione e raccogliere le opinioni sulla responsabilità sociale delle imprese, a livello nazionale, europeo e internazionale al fine di creare un nuovo quadro di riferimento in grado di promuovere la responsabilità sociale delle imprese nel territorio europeo.

Da questa frase possiamo evincere la responsabilità di un'organizzazione per tutti gli impatti delle sue decisioni ed azioni sulla società e sull'ambiente.

L'impresa che vorrà adottare una politica di CSR dovrà perseguire un orientamento strategico e pro-attivo nei confronti delle aspettative economiche, ambientali e sociali dei suoi stakeholder.

Perciò l'azienda dovrà impegnarsi in diverse attività come l'adozione di processi produttivi che riducano al minimo gli impatti ambientali sul territorio, la creazione di iniziative per sostenere e diffondere uno stile di consumo sostenibile e promuovere comportamenti socialmente attivi.

Come già sottolineato in precedenza, adottare un comportamento socialmente responsabile non equivale ad adempiere esclusivamente gli obblighi di legge, ma va oltre alle pratiche standard; significa far fronte ad impegni sociali ed ambientali con lo scopo di produrre benefici di lungo periodo per la collettività.

Le azioni di "*greenwashing*", al contrario, sono interventi formali, di facciata, esclusivamente a fini opportunistici, volti a cercar di produrre benefici nel breve termine per l'impresa.

Il termine fu coniato in America negli anni '90, composto dalle parole "green", colore di riferimento per il macro-tema dell'ambiente, e "*whitewash*", traducibile come imbiancare, insabbiare o mascherare qualcosa.

Per *greenwashing*, quindi, intendiamo quei comportamenti di alcune grandi aziende che avevano associato la propria immagine alle tematiche di rispetto ambientale per distogliere l'attenzione dei media e dell'opinione pubblica dalle responsabilità inerenti all'alto grado di inquinamento prodotto dalle loro attività.

Tutt'ora la pratica di *greenwashing* sappiamo essere in uso, in riferimento a tutte quelle aziende che si servono di campagne pubblicitarie dal contenuto ingannevole per attribuirsi meriti e valori derivanti da attività per la salvaguardia dell'ambiente, nonostante non siano mosse affatto da logiche di marketing sostenibile.

A livello internazionale, da diversi anni a questa parte la CSR è oggetto di discussione per le diverse organizzazioni.

L'interrogativo posto dagli organismi internazionali, quali OIL, OCSE e ONU, è quello che concerne il potere giuridico, vista anche la grande difficoltà che incontrano ad imporre norme che possano limitare gli operati delle multinazionali.

Nel 1947 l'ONU istituisce la Commissione per i Diritti Umani con il compito di trovare risoluzioni sul tema e farle approvare da tutti gli stati membri.

Le fondamenta degli standard internazionali dei diritti umani sono contenuti nella "Dichiarazione universale dei diritti umani" del 10 dicembre 1948.

In linea con la politica dell'ONU, nel 1977 il Consiglio di amministrazione dell'Ufficio Internazionale del Lavoro adotta la "Dichiarazione tripartita sui principi riguardanti le imprese multinazionali e la politica sociale", documento nato grazie alla collaborazione dei governi e le organizzazioni dei lavoratori.

L'atto è volto a regolamentare, seppur in maniera non vincolante, le aziende multinazionali, i governi e le imprese in settori quali l'impiego, la formazione, le condizioni da garantire sul posto di lavoro e le relazioni professionali.

Questo documento rappresenta un importante punto di partenze per la denuncia degli abusi di potere da parte di alcune multinazionali.

L'OCSE, organismo che raggruppa le nazioni più industrializzate, nel 1998 lancia il progetto

di revisione delle linee guida sul comportamento delle multinazionali, che verrà sottoscritto solo nel 2000.

Anche in questo caso si fa però capo a delle mere raccomandazioni che i Governi, congiuntamente, rivolgono alle multinazionali.

Il documento fa riferimento a tutte le principali aree della responsabilità sociale: diritti umani, rifiuto del lavoro minorile e forzato, protezione e salvaguardia ambientale, tutela dei consumatori, trasparenza e riservatezza, concorrenza e tassazione.

Il punto di svolta arriva, però, solamente nel 2004 con il documento intitolato “Norme sulla responsabilità delle società multinazionali e di altre imprese in relazione ai diritti umani” commissionato dall’ONU.

Per la prima volta si parla di vere e proprie norme, dove l’organismo si si impegna a monitorare le multinazionali, e soprattutto ad intraprendere azioni legali contro le imprese in caso le violino. Ovviamente tale proposta ha suscitato numerose critiche, prima tra tutte quella mossa da ICC, associazione che aggrega le principali multinazionali, i governi neoliberisti, i sindacati e le ONG internazionali.

Le criticità evidenziate vertono sul fatto che questo documento aggrega leggi sulle multinazionali a livello internazionale, ma è lecito legiferare solo a livello nazionale oppure attraverso accordi tra Stati.

L’altro fattore critico è stato sollevato dagli Stati Uniti, governo neoliberista, che ribadisce il principio di volontarietà delle imprese nell’aderire a standard internazionali.

Il documento ha invece riscosso favore tra i sindacati internazionali, che considerano essenziale rendere operative le norme proposte.

1.2.1 Il progetto Global Compact e l'Agenda 21

Nel 1999, l'allora segretario dell'ONU Kofi Annan presenta al "World Economic Forum", un progetto chiamato "Global Compact" che pone l'attenzione delle Nazioni Unite sulle dinamiche inerenti alle multinazionali.

Si tratta di un "patto tra tutte le nazioni", ufficializzato nel luglio del 2000 a New York, che porta all'immediata costituzione del Global Compact Office che cura le diverse pubblicazioni e coordina le iniziative provenienti dalle quattro tipologie di attori che il progetto considera essenziali: le imprese, le organizzazioni sindacali, le organizzazioni della società civile (ad esempio quelle non governative), i governi delle diverse nazioni.¹⁹

Il Global Compact è un indice di condotta per le imprese basato su dieci principi universali nelle aree dei diritti umani, delle condizioni di lavoro, dell'ambiente e della lotta alla corruzione.

Le imprese aderendo a questo trattato si impegnano a costruire un mercato globale più inclusivo ed equo basato sulla creazione di partnership con organizzazioni delle Nazioni Unite, le organizzazioni internazionali del lavoro, le ONG ed altri soggetti.

Come dichiarato da Kofi Annan, il Global Compact ha l'obiettivo di contribuire all'affermazione di "valori e principi condivisi che conferiscono al mercato globale un volto umano".

Per quanto le imprese impegnate nel patto risultino diverse e provenienti da settori industriali e aree geografiche differenti, due sono le caratteristiche che le accomunano:

¹⁹ www.unglobalcompact.org

- sono aziende caratterizzate da una forte leadership;
- aspirano alla crescita di un mercato globale e responsabile, che tenga conto degli interessi di tutti i propri stakeholder.

Deduciamo dal commento di Kofi Annan che la globalizzazione come fenomeno, inizialmente veniva visto come un processo economico inarrestabile, mentre anno dopo anno si sono svelate le sue fragilità, rendendola, nella sua forma attuale, non sostenibile.

Quindi possiamo dire che il Patto Globale sia nato con l'obiettivo di ridefinire le strategie e i comportamenti delle organizzazioni, in modo tale da far godere tutti dei benefici portati dalla globalizzazione. "Scegliamo di unire il potere dei mercati all'autorevolezza degli ideali universalmente riconosciuti. Scegliamo di riconciliare la forza creativa dell'iniziativa privata con i bisogni dei più svantaggiati e le esigenze delle generazioni future" (Kofi Annan).

Per un'impresa aderire al patto globale porta a diversi benefici e opportunità, infatti:

- Può dimostrare di avere un ruolo chiave nello sviluppo della cittadinanza d'impresa;
- Può creare rapporti di partnership con le Nazioni Unite, quali l'Organizzazione Internazionale del Lavoro, l'Ufficio dell'Alto Commissariato per i diritti umani, il Programma delle Nazioni Unite sull'ambiente e il Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo;
- Può partecipare alle consultazioni per trovare soluzione alle problematiche globali;
- Può massimizzare le opportunità in campo commerciale includendo la dimensione sociale nella vision aziendale, attuando politiche responsabili e sostenibili.

Anche il Global Compact non è esente da critiche, a sollevarle sono le ONG, che criticano l'ONU per non aver definito una procedura, con relative indagini di supporto, per l'accettazione delle imprese, né tanto meno un monitoraggio reale e costante del

comportamento di quest'ultime.

Successivamente a queste perplessità, l'ONU, attraverso la "Divisione per lo sviluppo sostenibile", definisce l'"Agenda 21".

Questo nuovo documento affronta quattro macro-temi: le dimensioni sociali ed economiche; le tematiche ambientali; l'identificazione dei diversi attori protagonisti e, infine, i processi operativi per portare avanti gli orientamenti indicati.

All'Agenda 21 sono state mosse critiche simili a quelle dirette al Global Compact, proprio per le sue caratteristiche di volontarietà, ma l'approfondimento del contesto ambientale la rende più aperta a successive azioni legali: ha infatti consentito, ai soggetti che hanno intentato causa a multinazionali per la violazione di queste tematiche, di avere a disposizione una normativa internazionale su cui basarsi.

Nel 2003 viene costituito un nuovo documento, la "convenzione delle Nazioni Unite sulla corruzione", volto a limitare lo strapotere delle grandi imprese, dopo alcuni scandali come quello ad esempio della Enron.

1.3 Il ruolo della CSR e i suoi contesti di applicazione

L'introduzione di una politica di CSR in una strategia aziendale è un processo che può essere adottato seguendo alcuni stadi d'implementazione, per consentire all'impresa di valutare le condizioni esterne e suddividere le risorse necessarie nel tempo.

Non mancano, comunque, gli esempi di imprese che hanno intrinseco nel loro essere temi di responsabilità sociale fin dalla loro costituzione, con l'obiettivo di renderli fattori di

differenziazione che portino un netto vantaggio competitivo.

I vari stadi della CSR sono valutabili attraverso due concetti chiave, in base al tempo e in base al grado di integrazione di queste politiche alla strategia aziendale.

Ne riconosciamo cinque: informale, corrente, sistematica, innovativa e dominante.²⁰

- Primo stadio: Informale

I soggetti in questo caso sono le piccole e medie imprese che decidono di affacciarsi al macro-mondo della CSR in modo informatizzato.

Si tratta di attuare una serie di comportamenti ad orientamento sociale “voluti” dal management verso i dipendenti, la comunità o l’ambiente.

- Secondo stadio: CSR Corrente

Dopo una prima fase embrionale, solitamente si inizia a sentire la necessità di adottare politiche di CSR più strutturate come ad esempio la stesura di un codice etico, l’elaborazione di un bilancio sociale, la realizzazione di campagne di *cause-related marketing*.

Quella del *cause-related marketing* è una strategia molto valida poiché di tipo *win-win*: l’azienda riesce a perseguire i suoi obiettivi commerciali, in particolare modo di miglioramento dell’immagine e della sua reputazione, e allo stesso tempo fornisce un contributo ad una causa sociale.

Consiste nell’offrire sostegno a enti non profit o in prima persona, l’impresa, si impegna in campagne con valore sociale.

L’idea di una CSR corrente si basa soprattutto su di un’ottica di lungo periodo che può consentire all’impresa di conservare il proprio vantaggio competitivo.

²⁰ Molteni M., “Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale”, 2007

- Terzo stadio: CSR Sistemática

L'attuazione di una politica di CSR implica che questa diventi parte della *mission* e della *vision* aziendale, che da essa provengano gli obiettivi futuri.

Possiamo distinguere in questo terzo stadio tre approcci operativi differenti e allo stesso tempo complementari.

Il primo si basa sull'utilizzo della "Catena del valore di Porter" con l'obiettivo di identificare problemi e opportunità derivanti dal rapporto con gli stakeholder.

Il secondo approccio consiste, invece, nel dialogo con gli stakeholder al fine di comprendere fino nel profondo le aspettative e i suoi bisogni, così da costruire un rapporto di fiducia improntato sulla creazione di un rapporto di lungo termine.

Il *benchmarking* risulta invece essere l'elemento portante del terzo approccio, basato sull'osservazione delle *best practice* di concorrenti e partner.

L'obiettivo di questo terzo orientamento è quello di migliorare la reputazione aziendale: si devono attuare le politiche di responsabilità sociale; le attività già svolte in precedenza possono essere replicate o applicate a diverse aree di business; le politiche messe in atto devono essere comunicate strategicamente a tutti gli stakeholder.

- Quarto stadio: CSR Innovativa

In questo stadio non sarà più possibile per l'impresa attenersi esclusivamente alle normative standard, ma dovrà implementare le sue politiche di CSR in modo innovativo.

Gioca un ruolo decisivo in questo contesto la "creatività socio-competitiva", in altre parole la ricerca costante di soluzioni nuove in grado di portare benefici alle aziende e a tutti i suoi stakeholder.

"La creatività socio-competitiva si attegria a soluzioni di medio-lungo termine perché tende

ad inglobare nella strategia aziendale progetti di sintesi socio-competitiva”.²¹

La sintesi socio-competitiva è considerabile un’innovazione aziendale in grado di soddisfare le esigenze degli stakeholder esterni ed interni, e contemporaneamente supportare lo sviluppo strategico del business consolidando e aumentando il vantaggio competitivo dell’impresa.

- Quinto stadio: CSR Dominante

Giunti all’ultimo stadio, la CSR raggiunge la sua complessità e diviene il fulcro della strategia aziendale dell’impresa.

Nel quarto stadio riconosciamo una CSR integrata perfettamente nella strategia, mentre nella CSR Dominante la strategia nasce dalla volontà dell’azienda di imporsi nel mercato come organizzazione sostenibile e socialmente responsabile.

E’ caratterizzato dalla forte leadership e da un profondo orientamento alla sostenibilità da parte del top management.

Le imprese che hanno un approccio di CSR dominante diventano spesso esempi di “*best practice*” per tutte quelle che si trovano invece in stadi meno strutturati.

Questo tipo di attività vanno a colpire un’audience molto ampia, che va oltre a quella tipica dell’azienda, quindi sarà importantissimo valutarne i costi.

L’impresa quindi dovrà tener conto che i suoi competitor possano conseguire, di conseguenza, un vantaggio di costo per il solo fatto di non assumere comportamenti responsabili.

“Diviene così d’interesse primario per l’azienda imporre a tutto il settore nuove regole di comportamento, perseguendo la via dell’autoregolamentazione, in modo che il proprio

²¹ Molteni M., “Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale”, 2007

impegno sociale non si trasformi in una perdita di competitività”.²²

1.3.1 Triple bottom line e stakeholder engagement

Le aziende che intendono annessere alle proprie strategie aziendali un comportamento sostenibile necessitano di strumenti e modelli operativi per raggiungere tale obiettivo.

Il triple Bottom line, o modello delle “Tre P” (*planet, people, profit*), è un paradigma di business finalizzato alla progettazione di politiche di sostenibilità con speciale riguardo all’ambiente, agli stakeholder e alla redditività.

“L’azienda potrà dirsi sostenibile quando nel perseguire l’obiettivo reddituale riesce a conciliare le proprie necessità di profitto con le esigenze degli stakeholder interni ed esterni e con la tutela dell’ambiente.”²³

La dimensione “profit” è legata indissolubilmente al rapporto tra costi e ricavi, quindi all’esigenza dell’impresa di ottenere un’adeguata posizione competitiva.

La dimensione “*people*” si riferisce a tutti i soggetti portatori d’interesse per l’azienda, che si preoccupa di tutelare le loro condizioni di salute e di sicurezza.

Infine quella “Planet”, che ha l’obiettivo di minimizzare l’impatto sull’ambiente derivante dalle attività aziendali.

Le tre dimensioni non sono viste come separate ed indipendenti l’una dall’altra, ma sono messe a sistema per raggiungere l’obiettivo della piena sostenibilità.

²² Molteni M., “Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale”, 2007

²³ Siano A., “La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese”; Sinergie, Rivista di Studi e Ricerche, 2012

La sostenibilità economica fa riferimento alla capacità di creare ricchezza non esclusivamente per l'azienda e i suoi azionisti, ma per tutto il mercato in generale, comprendendo fornitori, clienti, investitori, banche, ecc.

La sostenibilità sociale fa riferimento alle condizioni dei lavoratori, alla tutela della salute della collettività in tema di emissioni, di salubrità e sicurezza dei prodotti.

Infine la sostenibilità ambientale che allude alla valutazione degli impatti sia dei processi che dei prodotti dell'azienda in termini di emissioni, sfruttamento delle risorse non rinnovabili e possibilità di riciclo.

Interessante è l'apporto dato dal modello "*Sustainability Sweet Spot*" che mette in luce le innovazioni attuabili per introdurre un'offerta capace di conseguire gli obiettivi di performance aziendali, di soddisfare le esigenze degli stakeholder e tutelare l'ambiente.

Le novità portate da questo modello possono riguardare: il portafoglio clienti, i nuovi modelli di business, i nuovi processi, segmenti di mercato ancora non coperti dall'impresa e nuovi metodi di reporting.

Lo stakeholder engagement è uno strumento volto a comprendere le aspettative degli stakeholder, seleziona quei processi necessari per un'impresa allo scopo di coinvolgere i soggetti interessati alle sue attività.

La prima fase consiste nell'individuazione degli stakeholder attuali e potenziali coinvolti, con i relativi sottogruppi.

Un primo approccio può essere quello della mappatura, quindi di tipo geografico, dove andremo ad identificare delle zone dove si trovano gli stakeholder più interessati (la ricerca non si basa su di un'ottica di prossimità).

Attraverso questa analisi di *zoning* si va a definire l'area di influenza del progetto.

Dopo questa prima fase, l'analisi si incentra sugli interessi e le aspettative degli stakeholder per questo si dovrà porre particolare attenzione alla rappresentatività del campione dei portatori d'interesse prescelti.

Una buona attività di engagement deve essere supportata da visite presso gli stakeholder dei rappresentanti dell'impresa che contribuiranno a dare trasparenza e *accountability* mandando un inequivocabile messaggio di interesse per la comunità locale; e la creazione di eventi di sensibilizzazione direttamente in azienda che consentiranno di constatare a tutti le condizioni di lavoro, e attraverso i dipendenti e i locali generare passaparola, così da sfruttarli come vero e proprio mezzo di comunicazione.

Lo step successivo del processo di engagement è la “*disclosure*”, che concretamente significa creare una comunicazione chiara e trasparente, che metta in luce a tutti i gruppi d'interesse quali sono le attività che verranno intraprese in tema di sostenibilità.

In seguito deve essere previsto un metodo per la raccolta costante di feedback.

Per garantire un processo di alta qualità sarà necessario effettuare delle analisi di scenario con lo scopo di prevedere quali saranno gli input del processo di *decision-making* e quali gli effetti di lungo periodo sugli stakeholder interessati.

Il processo di consultazione dei portatori d'interesse è suddiviso in 5 fasi principali:

- la pianificazione
- la consultazione
- i feedback
- la documentazione dei risultati
- il reporting.

Alla fase di consultazione in alcuni casi viene affiancata quella della negoziazione, essa non

è appropriata per tutte le occasioni, ma quando si presenta l'opportunità essa deve rappresentare uno strumento per costruire relazioni fiduciarie con gli stakeholder.

Dopo avere consultato e compreso le esigenze degli stakeholder, risulterà fondamentale la fase di reporting al fine di mostrare e comunicare quelle che sono state soddisfatte dalle nostre attività.

L'impresa è spesso chiamata a prendere impegni multipli con i diversi gruppi di soggetti interessati, nel tentativo di soddisfare tutte le loro aspettative, per questo, l'utilizzo dei sistemi di *sustainability reporting* risulta essere davvero utile, dando la possibilità di comunicare informazioni in modo ampio presso un gran numero di stakeholder.

Di conseguenza sarà di prioritaria importanza progettare con accuratezza un sistema di comunicazione periodica che definisca quali informazioni devono arrivare a quali portatori d'interesse e con quale cadenza temporale.

Al fine di aumentare la trasparenza, e di conseguenza la fiducia verso l'azienda, sarà consigliabile di dare la possibilità a chiunque ne abbia interesse di visionare le attività di *monitoring*.

Anche se le attività di reporting sembrano variare da impresa ad impresa, e soprattutto per settore di appartenenza, possiamo riconoscere dei tratti comuni:

- La materialità: quindi la comunicazione delle informazioni chiave relative ad impatti ambientali ed eventuali rischi, e come queste siano gestite dall'azienda.
- *Stakeholder responsiveness*: l'azienda è chiamata a fornire tutte le informazioni che gli stakeholder necessitano riguardanti le proprie aspettative ed interessi.
- Contestualità: i dati forniti agli stakeholder devono dare la possibilità di formare un giudizio fondato e contestualizzato al caso specifico.

- Completezza: si è chiamati a fornire una grande quantità di informazione così da consentire ai portatori ‘interesse di formulare un giudizio sulle performance aziendali.

Nel complesso possiamo individuare diversi benefici che derivano dal *sustainability reporting*: un miglioramento della reputazione e dell’immagine del brand, l’aumento della fiducia, la capacità di attrarre nuovi investitori guidati da politiche socialmente responsabili, il miglioramento del processo di stakeholder engagement.

1.3.2 CSR verso i stakeholder interni: focus sulle risorse umane

Tra gli stakeholder interni, le risorse umane hanno sicuramente un ruolo di spicco, per il loro capitale intellettuale che stimola la competitività e le capacità innovative dell’impresa.

Numerosi sono gli ambiti della responsabilità sociale d’impresa applicabili alle risorse umane: le condizioni di lavoro, l’adeguatezza dei salari, i trattamenti pensionistici, la gestione dei licenziamenti.

Kira e Balkin propongono nel 2010 un modello step by step che consente di costruire un “*Sustainable Work System*”, basato sull’assunto che il lavoro sostenibile costituisca un elemento di “energia psicofisica”²⁴ capace di incrementare il senso di benessere del lavoratore, creando un ambiente stimolante caratterizzato dalla possibilità di costante apprendimento e crescita, oltre che di *problem solving*.

L’organizzazione del lavoro per avere impatti positivi sulla performance dei lavoratori deve possedere determinate caratteristiche:

²⁴ Guerci M., “La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell’impresa”, FrancoAngeli editore, 2011

- l'autenticità, intesa come la possibilità di esprimere i propri valori e pensieri a tutti;
- deve essere significativo, il lavoratore deve essere conscio che le sue azioni generano vantaggio competitivo e sono un valore aggiunto per l'impresa;
- deve basarsi su oggettive competenze, si deve prevedere un certo numero di task in modo che sia possibile un apprendimento continuo dovuto a situazioni nuove.²⁵

Affinché un tale sistema di lavoro sia sostenibile devono essere verificate due condizioni di fondo. La prima è quella che mette il lavoratore in condizione di vivere un'esperienza positiva, lasciandogli nella sua materia autonomia decisionale, se supportato da competenze specifiche, e quindi contribuisca a soddisfare le sue esigenze professionali.

La seconda condizione riguarda le relazioni all'interno dell'ambiente lavorativo, quindi i rapporti interpersonali che devono basarsi su fiducia, accettazione e sulla reciprocità.

Kira e Balkin mettono in luce tre linee guida da adottare per un modello sostenibile nel settore della *human resource management* (HRM).

Il primo step è quello di progettare il lavoro in modo collaborativo, coinvolgendo una pluralità di lavoratori e soprattutto il titolare del ruolo professionale che si sta progettando, e i soggetti che ne costituiranno il suo team.

La seconda fase di una progettazione del lavoro sostenibile deve tenere in considerazione la possibilità che si creino contingenze che possono rendere un team non più idoneo al lavoro di gruppo quindi si dovrà prevedere un'intercambiabilità dei ruoli in modo da poter trovare un equilibrio tra la vita privata e quella lavorativa.

La terza e ultima linea di condotta adottata da Kira e Balkin, riguarda le relazioni

²⁵ Guerci M., "La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa", FrancoAngeli editore, 2011

interpersonali, che se costruttive, rappresentano un elemento cruciale per la sostenibilità del sistema.

Interessante per comprendere al meglio l'importanza *del human resource management*, è la ricerca svolta da Zaugg in collaborazione con l'Associazione Europea dei Direttori delle risorse umane nel 2006.²⁶

Nella *survey* sono state prese a campione 1016 imprese europee attive rispettivamente in otto settori differenti: manifattura, servizi, commercio, trasporto, servizi IT, *healthcare*, banche e servizi assicurativi e costruzioni.

La ricerca mostra come gli approcci al tema delle risorse umane siano davvero differenti da impresa ad impresa.

L'obiettivo di Zaugg era quello di comprendere come i direttori delle funzioni risorse umane stiano implementando i sistemi di sostenibilità nelle politiche di HRM.

La *survey* ha evidenziato quattro elementi principali: il contributo nel raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari di medio termine; il riconoscimento di retribuzioni adeguate e sistemi di incentivazione per stimolare i dipendenti; la promozione di valori di responsabilità tra i lavoratori; l'incremento dell'appetibilità dei soggetti nel mercato del lavoro.

Inoltre la ricerca ha evidenziato quanto siano differenti nell'atto pratico le azioni di gestione delle risorse umane nelle varie imprese:

- La previsione di orari di lavoro flessibili, la possibilità di concedere periodi di aspettativa, di lavorare da casa o da remoto, di alternare intervalli di lavoro più intensi a periodi meno

²⁶ Guerci M., "La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa", FrancoAngeli editore, 2011

frenetici a seconda degli obiettivi da raggiungere.

- La continua ricerca e valutazione di dati relativi a incidenti sul lavoro, malattie professionali (come ad esempio lo stress) e il fenomeno dell'assenteismo.
- Il supporto ai lavoratori per il quale è stato realizzato un distacco dall'azienda (servizi forniti internamente o provider esterni).
- La progettazione di sistemi di leadership partecipativa basati in particolare modo sul coinvolgimento. La previsione di sistemi di promozione, formazione e sostegno interni all'azienda.

Attualmente viviamo in un'era caratterizzata dal superamento dei modelli di Scientific management a favore di processi più innovativi che mettano in risalto le risorse umane come una delle più importanti fonti di vantaggio competitivo.

Quest'ultimo viene raggiunto attraverso politiche gestionali integrate con l'obiettivo di offrire opportunità di valorizzazione delle risorse umane.

Gli innovativi approcci di "*diversity management*" si basano su diverse dimensioni: quella comportamentale, con lo scopo di far emergere le migliori qualità di ogni lavoratore; quella strategica, dove le politiche di sostenibilità contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi aziendali; infine quella sinergica, che pone l'enfasi sulla creazione di un modello partecipativo di vari gruppi di lavoratori.²⁷

L'obiettivo auspicabile dall'attivazione di politiche di *diversity management* è quello di creare un nesso tra le professionalità dei soggetti e le loro personali differenze a livello di

²⁷ Coccozza A., "Persone, organizzazioni, lavori, Esperienza innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane", FrancoAngeli 2010

genere, età, grado d'istruzione... così da poter instaurare un clima di benessere all'interno dell'organizzazione che porti di conseguenza a sviluppare competenze che producano un valore aggiunto rilevante ed inimitabile. Caratteristica dominante della *diversity management* è la presenza di istanze derivanti dai diversi gruppi di soggetti interni all'organizzazione.

Il processo si basa sulla comprensione e accoglienza delle istanze e la loro valutazione, al fine di decretare se rappresentino un rischio per la stabilità dell'ambiente di lavoro o un'opportunità di crescita e sviluppo.

Nel complesso possiamo dedurre che non esiste un'unica soluzione organizzativa valida per ogni contesto ed ogni impresa, bensì esistono diverse iniziative volte allo stimolo di una gestione sostenibile ed inclusiva:

- L'aumento del grado di trasparenza e capacità di ascolto da parte dei responsabili delle risorse umane, favorendo un clima disteso e pronto ad intraprendere nuove sfide;
- L'adeguata destinazione di risorse per favorire lo sviluppo delle capacità ad ogni livello di business;
- Assicurare un uso proficuo delle risorse ponendo in essere attività di valutazione della performance e di riscontro sui risultati ottenuti.

In conclusione possiamo affermare che l'approccio del *diversity management* sia caratterizzato in particolare modo dall'evitare l'appiattimento delle competenze di ogni lavoratore e che il connubio tra le competenze e "condizione personale" dei soggetti sia un ulteriore fonte di vantaggio competitivo.²⁸

²⁸ Coccozza A., "Persone, organizzazioni, lavori, Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane", FrancoAngeli 2010.

1.3.3 CSR verso gli stakeholder esterni: etica di prodotto e etica nella comunicazione

L'obiettivo di ogni azienda è quello di creare un prodotto che soddisfi i clienti finali, ma questo per definirsi "etico" non deve produrre effetti negativi che si possono ripercuotere su tutti gli attori sociali presenti nel contesto di riferimento.

Il problema si presenta nel momento in cui non si possa far fronte a tutte le esigenze degli stakeholder contemporaneamente, l'obiettivo quindi deve essere quello di temperare delle scelte di marketing in un risultato che sia moralmente corretto.

Il marketing etico è caratterizzato dalla creazione di valore partendo da vantaggi morali, come fiducia e reputazione, perché questo possa essere un fattore di richiamo per gli stakeholder, clienti compresi.

Fattore interessante è anche il rapporto di concorrenza che intercorre con le imprese etiche: di spinta perché favorisce i rapporti di lungo periodo con i partner commerciali e tende a fidelizzare l'audience; di ostacolo perché l'attuazione di queste politiche ha dei costi, che in un mercato competitivo non possono essere totalmente lasciate al cliente, di conseguenza, si potrebbe venire a generare un decremento dei profitti.

Ad incidere sulle scelte di marketing pesano diversi fattori: l'etica del singolo e lo stile di leadership, la cultura aziendale, la *vision* e la *mission*, altri elementi competitivi come ad esempio la visibilità dell'impresa sul mercato.

L'orientamento delle scelte di marketing deve discendere da un bilanciamento di questi fattori, e trova maggiore espressione nelle politiche di prodotto e promozione commerciale.²⁹

²⁹ Sciarelli S., "Etica e responsabilità sociale nell'impresa", Giuffrè Editore, 2007

Per attuare una politica di prodotto più responsabile si dovranno seguire quattro linee guida:

- Durante l'attività di sviluppo di nuovi prodotti i manager dell'area marketing dovrebbero introdurre un'analisi etica come parte del processo di produzione dell'offerta.
- Predisporre etichette sui prodotti con le istruzioni d'uso e di avvertimento anche oltre quelle degli standard richiesti per legge.
- In caso di prodotti con problemi di salubrità o sicurezza, l'azienda li dovrebbe ritirare immediatamente.
- Le aziende dovrebbero adottare un comportamento etico in tema di eliminazione di un prodotto dal portafoglio, e di introduzione di uno nuovo (eco-compatibilità, riciclabilità, compatibilità con versioni precedenti, emissioni durante il processo produttivo).

La soluzione per il dilemma etico è dunque quella della ripartizione dei costi derivanti dal concetto di eticità tra produttore e acquirente, garantendo qualità nel prodotto e nell'offerta.

Oltre alle politiche di prodotto, possiamo applicare le l'idea di eticità anche alla comunicazione.

Attualmente il pubblico è iper-connesso, soprattutto dall'avvento dei social network e il costante utilizzo di dispositivi elettronici, per questo, risulta essere sovraesposto a molteplici attività di comunicazione.

L'eticità della comunicazione non si può quindi riferire esclusivamente alla qualità del messaggio, ma anche ai suoi contenuti morali.

La comunicazione oltre a dover essere veritiera, non dovrebbe mai essere volgare, immorale o incentivare comportamenti antitetici.

Brioschi, infatti, afferma che una progettazione di una campagna di marketing non può fare a meno di basarsi su un'analisi dei suoi impatti e degli effetti causati in termini di output e

outcomes.

Quindi possiamo dire che il management deve sempre interrogarsi sui modelli di consumo proposti (in particolar modo sui prodotti nuovi).

Spingere il cliente ad acquistare più di quanto necessità farà aumentare i profitti dell'azienda ma sorgeranno numerose problematiche dal punto di vista etico come lo spreco (in particolare modo in campo alimentare), di emissioni inquinanti, di non riciclabilità dei materiali o del suo packaging, ecc.

Inoltre la comunicazione etica dovrebbe supportare i valori di una concorrenza onesta e responsabile, così da poter aiutare il pubblico nella propria scelta d'acquisto e per stimolare il sistema economico attraverso lo sviluppo sostenibile degli affari.³⁰

In conclusione possiamo affermare che un uso etico della comunicazione, con riguardo a strumenti e contenuti, contribuisce a rendere un'azienda sostenibile e socialmente responsabile.

1.3.4 CSR per l'ambiente

L'attenzione alle politiche ambientali è uno dei settori di maggiore rilievo per la CSR, intese come le attività volte al miglioramento della sostenibilità ambientale dell'impresa.

Diversi studi confermano che l'adozione di comportamenti che valorizzino la relazione dell'impresa con l'ambiente e, di conseguenza, la riduzione al minimo degli impatti derivanti dall'attuazione dei suoi processi aziendali, concorra a creare vantaggio competitivo in termini

³⁰ Brioschi E. T., "Etica e deontologia nella comunicazione d'azienda", Vita e pensiero, 2004

di differenziazione dell'offerta, di riduzione dei rischi e incremento della produttività per effetto della riduzione dei costi.³¹

Molti paesi si sono fatti carico di salvaguardare la sicurezza ambientale introducendo norme di condotta, tra cui alcune riguardanti gli standard di emissioni e l'utilizzo di materie prime, spingendo quindi le imprese ad adottare sistemi che tutelino l'ambiente.

Nel corso del tempo i ruoli dei privati stanno cambiando per via di un forte incremento di sensibilità al problema del cambiamento di climatico.

Tradizionalmente l'idea di salvaguardia dell'ambiente e crescita economica, si pensava fossero temi del tutto contrastanti, mentre adesso sempre più imprese si sono rese conto che assumere un comportamento sostenibile ed *eco-friendly* può risultare un vantaggio competitivo sulle altre aziende nel mercato.

La CSR in tema ambientale cura: l'impatto delle operazioni, degli impianti aziendali e dei prodotti sull'ambiente; l'eliminazione degli sprechi; l'abbassamento delle emissioni dei processi aziendali; la massimizzazione dell'efficienza produttiva e della produttività delle risorse impiegate.

Nel complesso possiamo dire che è compito della CSR minimizzare le pratiche nocive che influiscono negativamente sull'ambiente e sulle risorse disponibili, per garantire alle generazioni presenti e future un luogo più possibile sano e sicuro.³²

E' vero che le iniziative d' implementazione delle attività di responsabilità sociale d'impresa

³¹ Perrini F., Vurro C., "L'implementazione della CSR nei rapporti di filiera delle piccole e medie imprese: un'analisi quantitativa del contesto italiano", Centro CReSV – Università Commerciale Luigi Bocconi, 2009

³² Mazurkiewicz Piotr, "Corporate Environmental Responsibility: is a common CSR framework possible?", DevComm-SDO, World Bank, 2004

sono regolate in misura sempre maggiore dalla corposa legislazione di settore, ma bisogna sottolineare, come già visto in precedenza, il carattere di volontarietà tipico di un settore votato all'autoregolamentazione.

Le iniziative di difesa ambientale differiscono in ogni impresa, in particolare da settore a settore. Infatti possiamo facilmente dedurre che le imprese a carattere manifatturiero dovranno impegnarsi in un numero più alto di sfide, in confronto alle aziende che si occupano di servizi o retail.

Nel complesso possiamo riscontare dei tratti comuni:

- **Corporate Environmental Policy:** le aziende che applicano politiche di tutela ambientale elaborano un set di principi ai quali si sottopongono, stabilendo degli obiettivi di sostenibilità: rispetto per l'ambiente durante le fasi di progettazione, produzione e distribuzione dei prodotti o servizi; il rispetto delle normative sull'inquinamento e la promessa dove è possibile di adottare un comportamento che vada oltre gli standard imposti; l'adozione di processi di rendicontazione per garantire a tutti gli stakeholder un chiaro, libero e tempestivo accesso alle informazioni.
- **Environmental Audit:** prima che l'azienda prenda posizione su tematiche ambientali e attui le proprie attività di CSR, dovrà necessariamente informarsi e conoscere nel profondo le problematiche che possono derivare dai propri processi. Per raggiungere un tale livello di consapevolezza le imprese svolgono una forma di audit ambientale per comprendere l'ammontare delle risorse usate nel processo produttivo, quale sia il livello di emissioni prodotte e infine quali situazioni di spreco risultino evitabili.

Attraverso questo studio del contesto si potranno attribuire valori monetari ai fenomeni così da predisporre una scala di priorità e avere un'idea sul ritorno degli investimenti.

- Coinvolgimento dei dipendenti: una policy di sostenibilità sul tema ambientale deve coinvolgere l'intero team dei dipendenti, non esclusivamente quelli coinvolti in fasi del processo più inquinanti, per fare in modo che questo sia attuabile, l'impresa dovrà farsi carico della loro formazione. In particolare alcune aziende decidono di impegnarsi a tal punto nelle campagne di formazione che donano al dipendente un'etica ecologica che va oltre al contesto lavorativo, che li sensibilizzi anche durante la vita privata. Spesso si ricorre anche a premi ed incentivi per coloro che dimostrano di essersi impegnati in particolare modo nella sostenibilità ambientale.
- Produzione Green: per aumentare il proprio livello di sostenibilità ambientale, sarà utile per l'azienda cercare di instaurare rapporti con fornitori a cui stanno a cuore le sorti del pianeta, così da reperire materie prime e prodotti più ecologici possibile. Inoltre l'impresa non dovrà dimenticare di dare peso alla logistica in entrata e in uscita, con particolare riguardo alle emissioni inquinanti prodotte durante le fasi di trasporto e distribuzione.
- Prodotti Green: si deve tenere in considerazione sia le caratteristiche del prodotto che del packaging, con particolare riferimento alla salubrità e alla riciclabilità dei prodotti e delle confezioni.

Nel complesso possiamo dire che, la sostenibilità green contribuisce a migliorare la reputazione complessiva dell'azienda, rafforzando il rapporto con i clienti; questo vale in particolare modo per tutte quelle aziende che immettono sul mercato prodotti vissuti come "rischiosi" per l'ambiente e considerati non ecologici.

1.4 La responsabilità sociale e il concetto di bene comune modificano la struttura della *mission aziendale*

“Per interesse primario intendiamo il principio di buon governo applicabile a tutte le classi di aziende, che sia in grado di orientare la loro azione verso il bene comune, non solo di portatori d’interessi istituzionali, come capitale e lavoro; non istituzionali, quindi clienti, fornitori e finanziatori; ma anche della collettività e dell’ambiente, tenendo conto delle necessità di sopravvivenza e sviluppo dell’aziende stesse.”³³

Dunque possiamo dedurre che il bene comune è un bene di tutti i membri della collettività e in quanto tale può essere da tutti condiviso, esso infatti viene definito da Martini come “l’insieme delle condizioni di vita di una società, che favoriscono il benessere, il progresso umano di tutti i cittadini”³⁴.

Il concetto di bene comune è una tematica di grande attualità e fa riferimento alla cosiddetta “economia del bene comune” che si basa su di un modello di sviluppo etico e sostenibile.

“L’interesse dell’azienda - nonché il compito dei leader responsabili - sarebbe proprio quello di raggiungere il bene comune”.³⁵

Possiamo distinguere due approcci dell’economia aziendale a questo concetto: uno interno, riferito al rapporto con gli stakeholder, e uno esterno che si riferisce al ruolo dell’azienda nella società.

³³ Di Carlo E., “Interesse primario dell’azienda come principio-guida e bene comune”, Giappichelli Editore, 2017

³⁴ Martini C.M., “Viaggio nel vocabolario dell’etica”, Piemme, 1993, p. 35.

³⁵ Maak T., Pless N.M., “Responsible leadership in stakeholder society”, Journal of Business Ethics, 2006

“Contribuire al bene comune degli stakeholder dovrebbe essere coerente con il bene comune della più ampia collettività - a cui l’impresa partecipa in modo indiretto - attraverso la realizzazione del suo interesse primario che prevede il soddisfacimento dei bisogni dei destinatari dei beni e servizi nonché, attraverso la creazione di valore sostenibile, per i vari portatori d’interesse.

La creazione di valore per la collettività include il rispetto delle persone, del loro sviluppo e dell’ambiente in cui si trovano”.³⁶

Quindi applicare il concetto di bene comune all’azienda significa considerare gli individui come membri di una stessa comunità, e che il perseguimento dei loro diversi bisogni deve essere affiancato alla promozione e tutela della collettività.

A tal proposito Argandoña, nel 1998 afferma che il primato del bene comune è l’obbligo dell’uomo di cercare ciò che beneficia tutti, perché anche lui ne tragga beneficio.

Vede il bene privato come subordinato al bene comune, quindi il rispetto dell’ambiente e della collettività prima degli interessi dei singoli azionisti.

Gli azionisti sono chiamati a non intendere la profittabilità come unico scopo d’impresa, ma ad elevare i propri comportamenti grazie alla responsabilità e all’eticità, con lo scopo di contribuire alla creazione di un mondo migliore.

Ne consegue che “la logica del bene comune favorisce i comportamenti etici anche quando un’analisi costi-benefici porta a ritenere ininfluenti tali comportamenti sulle performance

³⁶ Di Carlo E., “Interesse primario dell’azienda come principio-guida e bene comune”, Giappichelli Editore, 2017, p. 161

aziendali”.³⁷

Per concludere possiamo affermare che, l'azienda contribuisce alla creazione del bene comune quando nel perseguire il suo interesse primario, crea beni comuni godibili da tutti, anche da stakeholder indiretti, quindi dalla più ampia collettività.

Infine, i beni comuni possiamo dire che producono effetti nel breve e nel lungo periodo, anche perché l'individuo che riceve o gode di un comportamento etico orientato alla collettività, è portato a contraccambiare quanto ricevuto, creando così un rapporto di reciprocità e fiducia.³⁸

La CSR e la teoria del bene comune hanno contribuito alla creazione di una *mission* aziendale più profonda, moderna e adatta alla società contemporanea, focalizzata non esclusivamente sulla mera produzione di beni a fini remunerativi, ma basata su posizioni etiche e responsabili nei confronti dell'intera collettività, da parte delle imprese.

La *mission* è il cuore pulsante del governo di qualsiasi impresa e rappresenta il primo passo del processo di pianificazione strategica.³⁹

Gli elementi caratterizzanti della *mission* sono riscontrabili in quello che Coda chiama “orientamento strategico di fondo”, che costituisce l'identità dell'azienda, la parte più profonda e nascosta del suo disegno strategico. Tale orientamento costituisce un insieme di valori, atteggiamenti e linee guida che definiscono l'identità dell'azienda.

³⁷ Di Carlo E., “Interesse primario dell'azienda come principio-guida e bene comune”, Giappichelli Editore, 2017, p. 167

³⁸ Gouldner A.W., “The norm of reciprocity: a preliminary statement”, *American Sociological Review* 1960

³⁹ Pearce J.A., David F., “Corporate mission statements: The bottom line”, *The Academy of management executive*, 1987

“L’interesse primario, oltre a garantire la sopravvivenza e lo sviluppo dell’azienda, deve orientare la stessa verso il bene comune degli stakeholder che sia altresì compatibile con il bene comune della collettività”.⁴⁰

Come affermato anche da Melè, il principio del bene comune fornisce un’indicazione per la vita sociale, compresa l’attività d’impresa.

Le aziende, come parte attiva della società, devono contribuire al bene comune attraverso la loro *mission* specifica.

Tutti nell’impresa devono contribuire al bene comune per la stessa, che dovrebbe essere coerente con quello della più ampia collettività.

Inoltre egli afferma che una *mission* aziendale coerente con il principio di bene comune è un modo pratico per introdurre l’etica del business al top management dell’azienda, ed un efficace attuazione di tale *mission* è un modo per implementare l’etica in azienda.⁴¹

Coda a questo punto ribadisce: “un management di qualità, prima ancora di tradurre la missione in precise scelte riguardanti che cosa, come e per chi produrre, carica la missione di intenzionalità e di identità forti, da condividere con tutti gli stakeholder, in primis i collaboratori, esplicitandola in una visione o intento strategico che prospetta la meta - fortemente desiderata, ambiziosa e bella - a cui tendere da subito anche se ci vorranno anni per raggiungerla”.⁴²

⁴⁰ Di Carlo E., “Interesse primario dell’azienda come principio-guida e bene comune”, Giappichelli Editore, 2017, p. 196

⁴¹ Melè D., Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles, *Journal of Business Ethics*, 2009

⁴² Di Carlo E., “Interesse primario dell’azienda come principio-guida e bene comune”, Giappichelli Editore, 2017, p. 197

L'interesse primario, dunque, è considerato l'elemento fondante della *mission*, che deve contenere la sintesi dell'oggetto aziendale, ossia “cosa” l'azienda produce e “come” lo produce.

Deduciamo quindi che l'impresa per raggiungere il suo interesse primario deve necessariamente servire il bene comune dei suoi stakeholder e della collettività.

Nel tempo quindi si è andato diffondendo un *framework* di *mission* innovativo che comprendesse il concetto di interesse primario e la conseguente creazione di valore sostenibile.

Il Framework sarà così composto:

- L'oggetto aziendale: che va a rispondere alla domanda “cosa produrre”
- Il modello di attività: il “come produrre”
- L'interesse primario: costituito dal “perché produrre” quindi i bisogni che l'impresa intende soddisfare, e la “creazione di valore sostenibile” cioè la condizione di sopravvivenza e sviluppo. Bisognerà di conseguenza rispondere alle domande: “per chi” creare valore, quindi per sé stessa, i suoi portatori di interesse e la collettività; “come” creare valore, nel rispetto delle condizioni di equilibrio aziendale; “in che tempi” nel breve, medio e lungo periodo.

Prima della creazione di questo *framework* innovativo si tendeva a dare risalto esclusivamente al “cosa” e al “come” produrre, rischiando di orientare le attività al breve termine, focalizzando l'attenzione esclusivamente sull'azienda e le sue mansioni, senza entrare nel merito della creazione di valore sostenibile e di bene comune, elementi fondamentali per lo sviluppo dell'impresa nella società nel lungo periodo.

L'introduzione del concetto di bene comune e delle preoccupazioni di natura etica all'interno

dell'azienda, e di conseguenza nella sua *mission*, contribuisco a creare differenziazione con i competitor, favorendo rapporti di fidelizzazione e fiducia con clienti e istituzioni.

CAPITOLO 2 – Brand activism

Il “*brand activism*” nasce come una “naturale evoluzione” della CSR, quindi come la chiara volontà da parte dell’azienda di assumersi responsabilità in ambito sociale, di partecipare al raggiungimento del bene comune⁴³, e di far conoscere ai propri stakeholder la posizione dell’azienda su questi temi, ingaggiandoli emotivamente.

Per comprendere pienamente l’innovativo concetto di Brand Activism, sarà utile iniziare dalla definizione del termine “attivismo” a livello individuale.

Wikipedia lo definisce come: “*Activism consists of efforts to promote, impede, or direct social, political, economic, and/or environmental reform or stasis with the desire to make improvements in society. Forms of activism range from writing letters to newspapers or to politicians, political campaigning, economic activism such as boycotts or preferentially patronizing businesses, rallies, street marches, strikes, sit-ins, and hunger strikes.*”⁴⁴

Da questa definizione possiamo dedurre un’accezione positiva del termine “attivismo” da cui scaturiscono forme non violente come la scrittura di lettere destinate alle testate giornalistiche o ai politici, le campagne politiche, gli scioperi, i sit-in o marce in segno di protesta; e una negativa, che può sfociare in “violenza” con azioni di guerriglia, militanza armata e talvolta terrorismo.

Riferendo il termine al mondo delle imprese, possiamo dedurre due tipologie di *brand activism*: “l’attivismo progressivo” e “l’attivismo regressivo”.

⁴³ Kotler P., Sarkar C., “Brand activism from purpose to action”, 2020

⁴⁴ <https://en.wikipedia.org/wiki/Activism>

Il manifesto tipico del concetto di “*regressive activism*” è quello delle grandi industrie del tabacco che per anni attraverso la pubblicità ingannevole e ignorando le ricerche mediche riguardanti le ripercussioni fisiche della dipendenza causate dallo stesso, hanno promosso il fumo, senza farsi scrupoli nel danneggiare la salute dei propri clienti.

Altri controversi esempi di *brand activism* regressivo posso essere quelli derivanti da aziende impegnate nella produzione di bevande gassate e contenenti molto zucchero, o, il gioco d’azzardo. Interessante è il sondaggio del 2018 fatto dalla Corporate Hall of Shame, in cui sono state catalogate, secondo gli utenti, le aziende peggiori dell’anno:⁴⁵

- Bayer: “*further monopolizing the seed and chemical industry by merging with Monsanto, threatening to force even more small and family farms out of business globally.*”

- Beretta: “*for profiting richly from manufacturing weapons and using those profits to fund the NRA and its obstruction of popular, commonsense gun safety measures that would save countless lives.*”

- ExxonMobil: “*for deceiving the public about climate change for thirty years, then attempting to intimidate the cities and states working to hold it accountable.*”

- The Geo Group Inc.: “*for profiting from the mass incarceration of people of color and immigrants at its private prisons, while spending millions on lobbying and elections to protect its profiteering.*”

- Goldman Sachs: “*for continuing to exploit people in Puerto Rico -- despite the devastation caused by Hurricane Maria through predatory loans that squeeze maximum corporate*

⁴⁵ http://act.corporateaccountability.org/p/salsa/web/common/public/signup?signup_page_KEY=8789

profits from the island's government and its people."

- Koch Industries Inc.: *"for working to dismantle the EPA in the name of fossil fuel profits, while the Koch Brothers network aims to pour a record breaking \$400 million into influencing the 2018 U.S. midterm elections."*

- Nestlé: *"for extracting Michigan's groundwater for mere pennies just down the highway from Flint, where residents pay some of the highest water rates in the country for poisoned water."*

- Philip Morris International: *"for launching a massive foundation to health wash its image and undermine implementation of the global tobacco treaty."*

- Shell: *"for its role in violent suppression of opposition to its oil projects in Nigeria and beyond, and continuing to block lifesaving climate policy globally"*.

• Veolia: *"for its role in the lead crises in Pittsburgh and Flint, which have endangered tens of thousands of people, particularly people of color and low-income communities"*.

Di riflesso vediamo l'attivismo progressivo come il tentativo delle aziende di avere un impatto responsabile, etico, e soprattutto pro-attivo sui problemi che affliggono la società contemporanea.

La differenza tra i concetti di Brand Activism e CSR è descritta nel libro Brand Activism: from purpose to action: "Brand activism is different because it is driven by a fundamental concern for the biggest and most urgent problems facing society".⁴⁶

Possiamo quindi osservare una visione di un'azienda guidata da profondi valori etici, che ha a cuore le sorti: dei dipendenti, dei clienti, della comunità in cui lavora e del Mondo in

⁴⁶ Kotler P., Sarkar C., "Brand activism from purpose to action", 2020

generale.

Sebbene le “piaghe” che affliggono il nostro pianeta siano molte e siamo abituati a vederle mutare nel tempo è comunque possibile identificare sei aree di riferimento per l’attivismo dei brand:

4. L’attivismo sociale che comprende aree come l’uguaglianza – di genere, LGBT, etnia, età, ecc. – Include anche questioni sociali e comunitarie come ad esempio l’istruzione.
5. L’attivismo legale che si occupa delle leggi e delle politiche che incidono sulle aziende, come le tasse, il posto di lavoro e le leggi sull’occupazione. Anche quello economico-legale è un campo in cui brand e aziende possono fare e rendere pubbliche scelte ben precise e orientate, esempi pratici sono le imprese che si battono a favore dell’eliminazione del “*gender pay gap*” o per il riconoscimento del congedo parentale anche ai neo-papà.
6. L’attivismo aziendale riguarda la *governance*: l’organizzazione aziendale, la retribuzione degli amministratori delegati, quella dei lavoratori, le relazioni sindacali ecc.
7. L’attivismo economico può includere politiche salariali minime e fiscali che incidono sulla disparità di reddito e sulla redistribuzione della ricchezza.
8. L’attivismo politico riguarda: lobbismo, voto, diritto di voto e politica. Nike che chiama come testimonial per celebrare i trent’anni del suo celebre *pay off*: “*Just Do It*”, il quarterback Colin Kaepernick, veicolando un messaggio chiaro contro le politiche migratorie del governo Trump, è forse la più chiara dimostrazione che le aziende possono prendere posizione anche nelle questioni politiche.
9. L’attivismo ambientale si occupa di leggi e politiche in materia di tutela dell’ambiente, uso del suolo, inquinamento dell’aria e dell’acqua. I temi legati all’ambiente, poi, hanno

visto attivi e propositivi sempre più brand davanti alla minaccia rappresentata da emergenza climatica e dell'eccessivo utilizzo della plastica, difficilmente riciclabile.

Inoltre Philip Kotler e Christian Sarkar nel loro libro fanno riferimento alle “Wicked 7” cioè i sette problemi peggiori che colpiscono l'attuale società e di cui le aziende sono chiamate a preoccuparsi “perché è ciò che i loro clienti si aspettano”.⁴⁷

- “*Climate Collapse*”: la crisi globale interconnessa a eventi meteorologici catastrofici quali l'innalzamento delle temperature, gli incendi boschivi, le inondazioni, gli uragani, il degrado degli ecosistemi e l'estinzione delle specie.
- “*Inequality*”: la disuguaglianza economica, sociale e di genere.
- “*Extremism*”: il crescente sentimento di intolleranza e odio, alimentato da gli “*identity-based groups*”, creano sempre maggiori disordini sociali e in alcuni casi conducono ad atti di violenza e terrorismo.
- “*Migration*”: il crescente problema dei rifugiati e richiedenti asilo politico, principalmente provenienti dalla parte meridionale dell'emisfero.
- “*Corruption*”: la condotta disonesta da parte di coloro che detengono il potere, basata sulla frode e la corruzione.
- “*Education*”: il problema del cambiamento del mondo del lavoro, l'apprendimento di nuove competenze per far parte della forza lavoro occupabile.
- “*Population*”: La costante crescita a livello demografico su scala globale sta portando ad un crescente aumento dei conflitti su acqua, trasporti e istruzione. La qualità nei trasporti, la quantità di popolazione, la biodiversità dell'ecosistema, la presenza di più culture in un

⁴⁷ Kotler P., Sarkar C., “Brand activism from purpose to action”, 2020

dato territorio incidono sul degrado ambientale.

Di fronte a un tale numero di problemi e paure che affliggono la società contemporanea, e che conseguentemente influenzano l'azienda e il suo operato, questa non risulta più essere un sistema chiuso; anzi deve entrare in conversazione con una serie di soggetti diversi tra cui istituzioni, politici, attivisti, altre aziende, tanto che in questa rete di rapporti complessa necessita di imparare a esercitare una diplomazia di brand, detta "*corporate diplomacy*".

L'azienda deve essere consapevole di avere un ruolo attivo e partecipativo che va ben oltre l'offrire prodotti o servizi, o il generare profitto.

La globalizzazione gioca un ruolo decisivo nella definizione del concetto di *corporate diplomacy*, con i suoi risvolti economico-finanziari ma anche sociali e culturali.

Nel nuovo scenario, tematiche che un tempo erano di esclusiva competenza dei governi entrano nella sfera di responsabilità dell'impresa.

Dal piccolo imprenditore che pubblicando sui social network un contenuto può scatenare una crisi reputazionale; alle grandi imprese multinazionali che, grazie al web, arrivano a produrre un volume di comunicazione senza precedenti.

L'impresa in questo momento storico, è chiamata a non nascondersi, ad avere il coraggio di prendere posizioni anche in politica e nei temi più caldi.

L'impresa deve essere in grado di rispondere e avere una visione propria, basata su due elementi cardine: un'ampia conoscenza dei temi sociali e geopolitici con cui monitorare rischi e minacce, e un'attività di *corporate diplomacy* rispettosa ed etica sui temi al centro del dibattito pubblico.

Per applicare una politica di *brand activism*, l'impresa deve cambiare la propria prospettiva da *marketing-driven* a una *society-driven*.

L'impresa deve prima di tutto comprendere quali sono le cause a cui si vuole avvicinare, e quali quelle più "calde" per le comunità di riferimento (*perception management*).

L'attivismo del marchio, quindi non è un processo statico, ma risulta dinamico e fluido.

Si distingue dagli approcci strategici tradizionali perché inizia e termina con il soddisfacimento dei bisogni della società, esterni al concetto di azienda.

Secondo Philip Kotler e Christian Sarkar l'azienda che vuole attuare politiche di *brand activism* progressivo dovrà essere in grado di rispondere a una serie di quesiti, in grado di porre le basi della propria strategia sociale.

"1. What needs to be done? Do we understand the most urgent needs facing society today? Can we create a mission to serve the Common Good?

2. Where do we play? What is the scope of our involvement? Local, national, international? 3. What can we contribute? Do we have specialized expertise and resources we can contribute to solve problems, or do we support the organizations and people that do?

4. How will we make a difference? What specific strengths can we bring to help the situation? How can we help those already doing a good job?

5. How will we measure impact? What does success mean, and how will we communicate it in a way that creates even more engagement?".⁴⁸

Rispondere a queste cinque domande non è un compito facile per le imprese, soprattutto a causa dei continui cambiamenti delle dinamiche globali, ma potrà far chiarezza sui suoi reali scopi, così da renderli un fattore di vantaggio competitivo.

⁴⁸ Kotler P., Sarkar C., "Brand activism from purpose to action", 2020

Il “*brand purpose*” è il modo migliore per costruire una relazione duratura con il cliente postmoderno, sommerso di messaggi pubblicitari e proposte d’acquisto.

“Il posizionamento non è più sufficiente nei nostri mercati altamente competitivi”.⁴⁹

I clienti, in questo contesto storico, nutrono maggiori aspettative rispetto al passato, vogliono conoscere e potersi rispecchiare nei valori dei brand da cui decidono di acquistare.

Hanno bisogno di sentirsi coinvolti, di percepire l’azienda come autentica, per la sua visione che va oltre il mercato e il profitto.

Proprio per questo motivo si sono sviluppate strategie dette “*purpose-driven*”, basate sulla capacità di comunicare i propri valori etici.

Un numero sempre maggiore di imprese sta tendendo verso queste nuove strategie e sicuramente non mancano casi di successo, con campagne di grande impatto, ma bisogna tenere sempre in considerazione il rischio di esporsi su tematiche in grado di toccare il cuore della gente.

Molte sono state le imprese accusate di fare false promesse senza agire o di aderire a battaglie sociali al solo scopo di trarne visibilità e profitto.

Come evidenziato dal concetto di “*activims*”, per attuare campagne *purpose* è necessario agire prima di comunicare, a conferma che le campagne di *green-washing*, invece, minano la credibilità e fiducia del settore pubblicitario.

Viene esplicitato quindi il passaggio dal concetto di “*storytelling*” a quello di “*storydoing*”.

“I brand devono farsi portabandiera di valori e passare all’azione. Non basta infatti imbastire un buon *storytelling*, serve mettere in pratica azioni autentiche e coerenti. Si passa quindi ad

⁴⁹ Kotler P., Sarkar C., “Brand activism from purpose to action”, 2020

attività di *storydoing*, attraverso uno schieramento esplicito, dichiarazioni pubbliche, donazioni, campagne dal forte impatto sociale.”⁵⁰

Le politiche intraprese devono essere congrue e rispecchiare i valori dell’azienda, devo essere comunicate correttamente, tenendo a mente che ogni attività, soprattutto se coraggiosa, comporta il rischio di trovare in disaccordo una parte dell’audience.

Per orientare le proprie strategie tra temi così delicati, l’azienda dovrà basarsi su attività di audit e ricerca dettagliate, al fine di creare campagne efficaci e dal forte impatto emotivo, e quindi coinvolgere un’audience sempre più diffidente.

Per trovare la giusta strada, le ricerche sono al servizio delle marche. Dati e *insight* possono infatti illuminare il percorso e fornire spunti per tradurre efficacemente l’attivismo dei brand in campagne.

Quella del *brand activism* e delle strategie *purpose* sono strade pericolose, ma se percorse correttamente possono condurre il brand fino al cuore del pubblico. Coerenza, concretezza, creatività e coraggio sono caratteri che non posso mancare per intraprendere le sfide del nuovo millennio.

Un esempio perfetto di *brand activism* progressista è quello di Guna.

Essa è la più importante azienda italiana nel settore della produzione di farmaci, deve il suo successo alla creazione di un’innovativa serie di farmaci omeopatici di altissima qualità e alla distribuzione di medicinali ed integratori nelle più prestigiose aziende straniere di settore.

Da sempre la casa farmaceutica italiana fa del *brand activism* e della CSR politiche di grande rilievo: “Siamo da sempre impegnati contro ogni forma di monopolio dei beni vitali e

⁵⁰ <https://www.abcinteractive.it/il-blog-di-abc-interactive/brand-activism>

necessari, con particolare attenzione al settore farmaceutico, dove il brevetto resta il principale strumento per la protezione degli investimenti nella ricerca, al punto che spesso gli interessi delle aziende hanno la meglio sugli interessi diffusi della salute pubblica. Per questo motivo non sottoponiamo a protezione brevettuale i nostri prodotti.”⁵¹

L’azienda, nel suo sito, dichiara di tendere costantemente al bene comune della società, sottolineando che, pur essendo un’azienda profit, la ricerca del profitto non debba essere disgiunta da obiettivi di carattere etico e sociale, e che il business di conseguenza possa avere sempre un volto umano: “Uno dei nostri principali obiettivi è quello di stimolare ogni individuo alla ricerca del proprio stato di salute ideale, senza circoscrivere l’attenzione all’intervento sul sintomo, ma mirando a mantenere l’organismo in uno stato di equilibrio psico-fisico-emozionale che è condizione privilegiata per attivare al meglio le proprie difese immunitarie.

Lavoriamo costantemente per intensificare la nostra opera di servizio culturale, impegnandoci attivamente a livello politico e istituzionale per il giusto riconoscimento della Medicina dei Bassi Dosaggi e per l’affermazione di una piena libertà di scelta terapeutica per medici e pazienti”.

Le politiche e la *mission* di Guna rispecchiano pienamente le cause che ha deciso di supportare nel tempo, come ad esempio la partecipazione alla Marcia Mondiale per la Pace e la Non violenza, avvenuta nel 2009, considerata di esempio di *brand activism ante litteram*. La marcia consiste in un percorso 160.000 km, della durata di tre mesi, attraverso tutti i continenti con lo scopo di sollecitare i governi a compiere passi concreti per la pace nel

⁵¹ <https://guna.com/it/>

Mondo.

Gli obiettivi della marcia sono espressi nel suo manifesto:

“- Alzare il grande clamore globale di "NOI, I POPOLI", con cui tanto lucidamente inizia la Carta delle Nazioni Unite per una rapida attuazione del Trattato di divieto delle armi nucleari, che permetta di liberare le risorse oggi destinate alla distruzione per porle nella risoluzione dei bisogni primari dell'umanità;

rifondare le Nazioni Unite, dando partecipazione alla società civile, democratizzando il Consiglio di Sicurezza per trasformarlo in un autentico Consiglio Mondiale per la Pace e creando un Consiglio per la Sicurezza Ambientale ed Economica, in modo da rafforzare le cinque priorità delle Nazioni Unite: cibo, acqua, salute, ambiente e istruzione;

mettere in piedi un Piano di sradicamento della fame, in linea con gli SDG (Sustainable Development Goals), che abbia i fondi necessari per essere efficace;

attivare un Piano di Misure Urgenti contro tutti i tipi di suprematismo, razzismo, segregazione e persecuzione per sesso, razza, nazionalità o religione;

promuovere una Carta Democratica di Cittadinanza Globale, che integri la Dichiarazione dei Diritti Umani (civile, politica e socioeconomica);

incorporare la Carta della Terra nell' "Agenda Internazionale" degli SDG, per affrontare, in maniera efficace, il cambiamento climatico e altri fronti di insostenibilità ambientale;

promuovere la Nonviolenza Attiva affinché si converta nella vera forza di trasformazione del mondo per passare dalla cultura dell'imposizione, della violenza e della guerra a una cultura di pace, nonviolenza, dialogo e solidarietà, in ogni località, paese e regione, dalla prospettiva

globale offerta da questa Marcia Mondiale.”⁵²

Guna ha attuato un progetto *multi-stakeholder*, coinvolgendo nell’attività di *brand activism* in particolare medici e farmacisti, i quali si sono impegnati nella distribuzione di materiale promozionale della Marcia, contribuendo alla raccolta fondi e marciando attivamente durante la tappa svolta a Milano.

Grazie al concreto sostegno della casa farmaceutica è stato organizzato inoltre un concorso nelle scuole italiane, supportato dal Ministero della Pubblica Istruzione, intitolato “Facciamo la Pace”.

L’azienda ha ricevuto numerosissimi temi, video e foto dagli alunni sul tema della non violenza. Coinvolgere l’educazione pubblica e soprattutto i più giovani sono atti lodevoli che hanno sicuramente arricchito la fiducia del pubblico nei confronti di Guna.

Attualmente gli strumenti più diffusi a disposizione delle imprese pioniere che attuano politiche di *brand activism* sono: l’advertising emozionale e il *Cause-related marketing*.

2.1 L’advertising emozionale applicato all’innovativo concetto di Brand Activism

Per far in modo che una campagna *purpose* abbia gli effetti desiderati sull’audience, risulta importante coinvolgere emotivamente lo spettatore.

Avendo chiari i valori di fondo che il brand vuole promuovere e il messaggio attivista da voler trasmettere, la creazione di una campagna emozionale è uno dei modi migliori per creare una relazione con il cliente bastata su sentimenti autentici.

⁵² <https://theworldmarch.org/it/manifesto/>

Al fine di comprendere al meglio l'applicazione della comunicazione emozionale ad una campagna di *brand activism*, andremo ad analizzare il ruolo delle emozioni nel marketing, la forza comunicativa derivante da una storia (*storytelling*) ed infine, indagheremo il concetto di "pubblicità sociale" dalla quale questo tipo di spot derivano e traggono ispirazione.

2.2.1 Il ruolo delle emozioni nel marketing

Le emozioni all'interno delle attuali strategie di marketing sono una variabile strategica di rilievo. Nonostante milioni di anni di evoluzione e di sviluppo del pensiero critico, le persone, poste davanti ad una scelta, si fanno guidare ancora dall'emozione.

I clienti moderni sono ancora largamente influenzati da una delle aree più primitive del cervello, il sistema limbico.

Quindi comprendere il complesso insieme di interazioni messo in moto in una persona dalle emozioni è di fondamentale importanza per i professionisti del marketing e per le agenzie pubblicitarie.

Risulta importante comprendere il ruolo che gioca l'emozione in una campagna pubblicitaria e la distinzione tra sentimento ed emozione.

“Le emozioni sono risposte fisiologiche immediate e automatiche a eventi o stimoli esterni di breve durata. Di solito, non siamo in grado di percepirli consciamente, perché sono risposte di livello inferiore che si verificano nelle regioni sub-corticali del cervello. Risulta importante capire che le emozioni vengono considerate come irrazionali e illogiche, perché legate al sistema limbico, e non alla neuro-corteccia che si occupa del ragionamento razionale e del

processo decisionale.”⁵³

I sentimenti invece vengono descritti come “sensazioni fisiche e associazioni mentali che sorgono quando interiorizziamo le emozioni. Durano più a lungo delle emozioni e si verificano nelle regioni neo-corticali del cervello, che si occupa dei pensieri coscienti, del ragionamento e del processo decisionale. I sentimenti sono i risultati delle emozioni e vengono arricchiti da esperienze personali, credenze, ricordi e pensieri legati a quella particolare emozione. I sentimenti provengono dalla nostra interpretazione di eventi e sensazioni.”⁵⁴

Capire le differenze che intercorrono tra i sentimenti e le emozioni, da dove esse derivano o come vengono attivate è di vitale importanza, in quanto ci permettono di comprendere i driver inconsci delle esperienze consapevoli del pubblico e quindi ci danno la possibilità di progettare una comunicazione stimolante ed impattante, in grado di far vivere un’emozione, che interiorizzata ci porta a provare sentimenti autentici nei confronti del brand, quindi a ricordarlo.

Studi passati hanno evidenziato, che “le persone mostrano maggiore attenzione e percezione per informazioni ad alto contenuto emotivo.”⁵⁵

Inoltre, l’emozione conduce alla funzione di memoria: la maggior parte di noi è in grado di ricordare e richiamare vividamente esperienze e sentimenti relativi a eventi così

⁵³ Pozharliev R., Cherubino P., “La mente del consumatore. Guida applicata al neuromarketing e alla consumer neuroscience”, Luiss University Press, 2020, p.71.

⁵⁴ Pozharliev R., Cherubino P., “La mente del consumatore. Guida applicata al neuromarketing e alla consumer neuroscience”, Luiss University Press, 2020, p.72.

⁵⁵ Fredrickson B. L., Branigan C., “Positive emotions broaden the scope of attention and thought action repertoires”, *Cognition & Emotion*, 2005, p.78.

emotivamente carichi da aver lasciato un segno distintivo nella nostra memoria.

2.2.2 Storytelling

Lo *storytelling* viene definito come: “l'atto del narrare, disciplina che usa i principi della retorica e della narratologia. Il termine *storytelling* si riferisce ai vari tipi di opere di narrativa, sia opere audiovisive e sia opere letterarie. È una metodologia che usa la narrazione come mezzo creato dalla mente per inquadrare gli eventi della realtà e spiegarli secondo una logica di senso. L'atto del narrare, nello *storytelling*, si ritrova nell'esperienza umana e si può rappresentare in varie forme (individuali o collettive) che connettono pensiero e cultura. Soprattutto le emozioni dell'uomo – attraverso la narrazione – trovano il mezzo più efficace di espressione.”

Partendo da questa definizione, possiamo intuire il perché sia uno degli strumenti di marketing più utilizzati.

Da sempre, anche nei periodi antecedenti la scrittura, l'uomo “raccontava storie” per dare senso al mondo esterno e trasmettere il proprio sapere alle generazioni future. L'attuale successo è dovuto alla riscoperta del suo potere persuasivo e della sua forza comunicativa.

Possiamo definire tre elementi principali che spiegano l'efficacia dello *storytelling*:

- L'uomo comprende il mondo esterno attraverso schemi narrativi, guidato dal suo subconscio nel bisogno di credere in qualcosa;
- La trance narrativa d'ascolto e il bisogno fisiologico di credere in qualcosa;
- Le storie fanno provare emozioni e creano connessione emozionale.

Dall'affermazione dello psicologo Jerome Bruner : *“For many historical reasons, including the practical power inherent in the use of logic, mathematics, and empirical science, we have concentrated on the child’s growth as “little scientist”, “little logician”, “little mathematician” [...] we do not achieve our mastery of social reality by growing up as “little scientists”, “little logicians” or “little mathematicians” [...] we organize our experience and our memory of human happenings mainly in the form of narrative. [...] Narrative is a conventional form, transmitted culturally and constrained by each individual’s level of mastery and by his conglomerate of prosthetic devices, colleagues, and mentors”*⁵⁶ possiamo dedurre che l’uomo per organizzare la propria esperienza ricorre allo storytelling, quindi alla forma narrativa.

Supportano questi studi anche Woodside, Sood e Miller mettendo in luce il fatto che il pensiero umano ruoti attorno a schemi narrativi e non argomentativi.⁵⁷

Di particolare rilievo sono le affermazioni di Mike Turner che sottolinea come il racconto sia un principio fondante della mente umana e attraverso il quale l’uomo dà ordine alle proprie esperienze, conoscenze e pensieri.⁵⁸

Possiamo di conseguenza evincere che l’efficacia dello *storytelling* sia dovuta al suo essere da sempre insita nella mente delle persone.

L’uomo è spinto ad ascoltare le storie e credere nel loro messaggio perché è il modo con cui

⁵⁶ Bruner J., “The Narrative Construction of Reality”, *Critical Inquiry*, 1991

⁵⁷ Woodside A.G., Sood S., Miller E.K., “When Consumers and Brands Talk: Storytelling theory and Research in Psychology and Marketing”, *Psychology and Marketing*, 2008, p. 98.

⁵⁸ Turner M., “The Literary mind”, Oxford University Press, Oxford, 1996

anche egli interpreta e fa ricordo della realtà e delle sue esperienze.

Fontana afferma che il racconto fa particolarmente breccia nel cuore di chi ascolta perché nella sua mente scatta un meccanismo definito “auto-illusorio” che deriva dalla propensione dell’uomo a credere in ciò che gli viene raccontato.⁵⁹

Quando ci si avvicina ad un racconto, infatti, si dà via a un processo che porta ad accantonare le proprie facoltà critiche, cadendo in uno stato di “stato di coscienza alterato rispetto alla norma, che porta ad identificarci completamente con l’oggetto della narrazione e con chi sta raccontando, inducendoci a sospendere la nostra incredulità”⁶⁰

Questo particolare stato in cui si trova la persona che ascolta una narrazione è detta “trance narrativa d’ascolto”, cioè un’esperienza talmente coinvolgente che conduce l’uomo al completo abbandono al piacere dell’ascolto.

Quindi possiamo affermare che le storie sono accompagnate da un forte potere comunicativo derivante dal fatto che l’uomo ha un bisogno fisiologico di credere.

Di particolare rilievo su quest’argomentazione sono le parole di Samuel Taylor Coleridge, per godersi un racconto è importante la “*willing suspension of disbelief*” affermando che “*in order to enjoy myself, I have to silence my inner skeptic*”.⁶¹

Possiamo notare sette fasi valide per qualsiasi tipo di racconto, che esso sia riferito a un brand o alla politica:

1. *Contact*: il momento in cui si entra in contatto con la narrazione attraverso i cinque sensi;
2. *Familiarity*: il momento in cui si inizia a sviluppare fiducia e confidenza con l’oggetto

⁵⁹ Fontana A., “Storytelling d’impresa. La guida definitiva”, Hoepli, 2016

⁶⁰ Fontana A., “Storytelling d’impresa. La guida definitiva”, Hoepli, 2016

⁶¹ Gottschall J., “L’istinto di narrare. Come le storie ci hanno reso umani”, Bollati Boringhieri, 2018

narrativo;

3. *Immersion*: il momento in cui la narrazione coinvolge lo spettatore;

4. *Identification*: è il momento, considerato il più rilevante, in cui avviene l'identificazione dello spettatore con gli elementi del racconto, vengono collegati con la memoria e le esperienze personali;

5. *Emersion*: momento in cui la narrazione volge alla fine e lo spettatore emerge dalla trance;

6. *Distancing*: il momento durante il quale vengono dimenticati i dettagli del racconto ma vengono conservati i ricordi che l'esperienza nel suo complesso ha portato;

7. *Trasformation*: qualsiasi racconto ha un impatto su chi lo ascolta, la trasformazione che avviene nello spettatore può consistere nell'adottare un nuovo comportamento oppure un nuovo punto di vista o ancora provare uno stato d'animo diverso.

Questo processo facilita l'elaborazione, l'assimilazione e la memorizzazione del racconto, che viene messo a rapporto con il proprio background personale, collegato ai propri ricordi e infine interpretato attraverso le proprie idee.

Possiamo quindi evincere che l'essere umano è portato a ricordare con maggiore facilità un racconto, rispetto a semplici dati e fatti poiché il cervello opera una distinzione minima tra un'esperienza di vita vissuta e una storia.

Per concludere possiamo affermare che lo storytelling come strumento di comunicazione è efficace soprattutto nel momento in cui genera emozioni: *“whether a break room anecdote or a well crafted drama, the storyteller is hoping to evoke emotions in the audience”*.⁶²

⁶² Blom J.K., Beckhaus S., “Emotional Storytelling”, IEEE Virtual Reality Conference, 2005

Suscitare un'emozione attraverso una narrazione permette all'audience il pieno coinvolgimento: le storie dei personaggi si legano indissolubilmente a quelle degli spettatori.

2.2.3 Trarre ispirazione dalla pubblicità sociale

La comunicazione pubblicitaria riferita alle innovative politiche di *brand activism* affonda le sue radici nella “pubblicità sociale”, che viene definita come “l’insieme dei messaggi e delle comunicazioni create con i metodi e diffusi con i mezzi della pubblicità commerciale, ma che, contrariamente a questa, non sono finalizzati alla vendita di un prodotto o alla circolazione del nome di una marca, poiché perseguono scopi di utilità sociale e di interesse generale”⁶³

La pubblicità sociale a differenza degli spot *purpose-driven* delle aziende, non ha come finalità quelle commerciali, non ha come scopo il profitto né la promozione di un bene tangibile⁶⁴ ma condividono l’obiettivo di promuovere idee e valori, suggeriscono comportamenti da seguire, o viceversa dichiarano quelli da evitare, che possono non trovare riscontro nell’attuale società.⁶⁵

L’obiettivo finale è quello di favorire la “crescita della società civile intorno a valori condivisi

⁶³ Gadotti G., Bernocchi R., “La pubblicità sociale. Maneggiare con cura”, Carocci, 2010, p 21.

⁶⁴ The Education a Encyclopedia, 2012

⁶⁵ Polesana M. A., “La pubblicità intelligente. L’uso dell’ironia in pubblicità, FrancoAngeli, 2005, p.175

e condivisibili in una prospettiva universalistica.”⁶⁶

Le campagne che veicolano forti contenuti sociali ed etici devono trovare il giusto linguaggio per trasmettere al numero più ampio di persone delle informazioni e convincerli a modificare i loro atteggiamenti mentali, considerando che non tutti condividono gli stessi valori e principi.⁶⁷

Le tematiche affrontate sono moltissime dalla difesa dei diritti umani, alle battaglie contro le discriminazioni razziali e di genere, la tutela ambientale fino ad arrivare alla fame nel mondo, la pubblicità sociale (come attualmente fa anche quella riferita al *brand activism*) restituisce da un lato una rappresentazione significativa della realtà, dall'altra, quando decide di appoggiare una causa rilevante, ha il potere di influenzare prepotentemente l'opinione pubblica.⁶⁸

Possiamo quindi concludere dicendo che le campagne pubblicitarie *purpose* traggono ispirazione e prendono in prestito le tematiche e i valori da comunicare dalla pubblicità sociale, facendole proprie.

2.2.4 Case study: le campagne emozionali di brand activism secondo Diesel

Diesel è una storica multinazionale d'origine italiana, nel settore della moda.

Renzo Rosso, CEO del brand, diede vita al marchio Diesel nel 1978, partendo dall'idea di

⁶⁶ Gadotti G., Bernocchi R., “La pubblicità sociale. Maneggiare con cura”, Carocci, 2010, p. 24

⁶⁷ The Education a Encyclopedia, 2012

⁶⁸ The Education a Encyclopedia, 2012

universalità, dal desiderio di conferire all'etichetta un nome semplice, efficace e pronunciabile allo stesso modo in tutto il mondo, e dalla volontà di creare una linea di prodotti che costituisse un'alternativa a quelle già esistenti.

A quel tempo, diesel era anche sinonimo di "energia alternativa", quindi la parola si collegava semanticamente ad un gusto "alternativo" e fuori dagli schemi nella moda.

Nel 1985 Renzo Rosso acquisì il controllo esclusivo di Diesel e si circondò di un team internazionale di designer e personale di talento.

Diesel lanciò la sua prima campagna pubblicitaria "For Successful Living" nel 1991, facendosi immediatamente notare per il suo marketing innovativo volto a creare fiducia nel rapporto con i clienti.

I primi *flagship store* del marchio, a New York, Roma e Londra, aprirono nel 1996.

Attualmente il marchio è considerato un leader del settore soprattutto per la sua capacità di differenziarsi dai competitor: la forza e il successo di Diesel risiedono nella capacità di vedere oltre la realtà delle cose, di pensare a come potrebbero essere, attraverso un atteggiamento coraggioso, di rischio, di apertura verso nuove idee e possibilità.

Diesel è uno di marchi che ha fatto del *brand activism* un'eccellenza attraverso le molte campagne di sensibilizzazione su "tematiche calde" per l'opinione pubblica.

Di particolare importanza è sicuramente la fondazione creata da Renzo Rosso di cui Diesel fa parte: "Only the brave foundation".

Nata nel 2008 ha come missione la mobilitazione dei giovani per contribuire alla lotta contro la povertà nel mondo, con un focus specifico sull'Africa.

Da quando è nata fino ad oggi la Only The Brave Foundation Onlus ha investito più di 7 milioni di Euro in 106 progetti per lo sviluppo sociale, migliorando le condizioni di vita di

oltre 40.000 persone.

Dal 2009 sta portando avanti il suo progetto più ambizioso: lo sviluppo di un villaggio a Mali, Only The Brave Village , con interventi combinati che coinvolgono le comunità locali in ogni fase, al fine di creare le condizioni di uno sviluppo economico sostenibile ed autonomo. Gli interventi finora hanno riguardato il soddisfacimento dei bisogni primari (accesso all'acqua potabile e presenza di servizi igienici, , incremento della quantità di cibo disponibile, prevenzione della malaria) e la costruzione delle infrastrutture di base (scuola, servizi igienici pubblici, clinica medica, installazione di pannelli solari e pozzi).

Attualmente si sta ponendo inoltre l'obiettivo di migliorare ancora tali infrastrutture: in particolare mediante la costruzione di strade che migliorino l'accesso ai servizi pubblici e permettano quindi la crescita e lo sviluppo del commercio locale in aree polifunzionali destinate a mercati e a ritrovi della popolazione della regione. Dopo la costruzione della scuola primaria, OTB Foudation ha iniziato la costruzione d'un complesso scolastico secondario con aule, dormitori, laboratori e campi sportivi che sarà fondamentale per contribuire all' educazione dei ragazzi data la presenza di pochissime scuole secondarie.

L'aiuto delle donazioni dei privati, raccolte attraverso le campagne dei brand interni alla fondazione, in particolare Diesel e Maison Martin Margiela, è per OTB un contributo prezioso che permette di accelerare la crescita e lo sviluppo del villaggio.

La Only The Brave Foundation è anche attiva in situazioni d'aiuto umanitario come con le popolazioni vittime dei disastri naturali, tra questi l'Abruzzo, Haiti e il Giappone.

Sicuramente la fondazione partner è considerabile uno dei punti di forza e di maggiore differenziazione per il brand Diesel, da cui trae benefici di visibilità a livello globale e ne fa aumentare il proprio livello reputazionale, facendo percepire il brand come autentico e

fortemente interessato al bene comune della collettività.

Il brand Diesel è considerato inoltre un leader nel settore dell'advertising grazie alla creazione di spot altamente emozionali, risaltando i valori e le credenze che la contraddistinguono, posizionandosi come unica nelle menti delle persone.

La prima campagna che analizzeremo è "Go with the flaw" realizzata da Francois Rousselet. Lo spot mostra dei giovani ragazzi fuori dagli schemi, alternativi, caratterizzati da visibili difetti fisici, vivere la propria quotidianità con originalità e spensieratezza.

Il primo cortometraggio della campagna fu pubblicato il 6 settembre 2017, seguito dal secondo intitolato "Keep the world flawed" nel Febbraio dell'anno successivo.

Interessante è il titolo del commercial: "Go with the flaw" dove Diesel gioca con l'espressione "go with the flow", traducibile come "segui la massa", trasformandone il significato, con la sostituzione della parola "flaw", "difetto".

Possiamo, quindi, aggiungere il *pay off* dello spot che recita "For successful living", in questo modo Diesel cerca di far coesistere il difetto e la vita di successo, apparentemente inconciliabili tra loro. Il messaggio del brand a questo punto è chiaro: il difetto e il successo non si escludono, anzi si supportano.

I messaggi che arrivano allo spettatore sono due: il primo attraverso la costruzione di un racconto mitico che ruota attorno "ad un modo di essere e non a cosa avere"; il secondo invece è un invito alla leggerezza e alla sfrontatezza che ne descrivono lo stile e il carattere.

A prima analisi possiamo facilmente osservare che lo spot non ha come tema centrale l'abbigliamento Diesel, anche se possiamo immaginare che ogni attore stia indossando un capo del brand, ma uno stile di vita, un modo di essere.

Possiamo notare guardando le caratteristiche degli attori, corpi perfetti ma con un singolo ed

evidente difetto, partendo dalla grandezza delle orecchie, passando per lo strabismo, arrivando alle occhiaie e all'apparecchio, difetti estremamente evocativi perché comuni.

Il difetto fisico, e con lui in generale l'esistenza e la vita piena d'imprevisti, viene rivalutato passando dalla fobia del difetto ad una mania, esaltazione di questo.

Non è più qualcosa da nascondere, di cui vergognarsi, ma diventa motivo di ostentazione, orgoglio, sono infatti i nostri difetti a renderci unici.

Questi creano carattere, colore, diversità, in altre parole: valore.

Il tentativo è quello di ridefinire il difetto fisico come forma identitaria, sintomo di personalità, a scapito di un ormai anonimo "corpo perfetto" irraggiungibile e soprattutto mai unico.

Diesel attraverso questa campagna suggerisce di vedere la bellezza nel difetto, o addirittura che non c'è bellezza senza di esso, spingendo lo spettatore ad accettarsi così come è, senza costringersi a raggiungere stereotipi di perfezione innaturali, ponendosi come un brand dal carattere forte e coraggioso mosso da intenzioni ammirevoli.

Il secondo spot che analizzeremo è "Make Love not Walls", campagna a cura di David LaChapelle, rinomato fotografo di moda che fa di questo spot un inno alla diversità, alla comprensione e alla libera espressione di sé stessi.

Diesel decide di attuare la sua campagna di *brand activism* sfruttando il cortometraggio per esprimere dissenso verso le politiche di esclusione e segregazione attuate dal presidente Trump.

"Make love not walls" è un chiaro riferimento al muro che il presidente degli Stati Uniti intendeva costruire al confine con il Messico.

Lo slogan impiegato da Diesel si rifà alla celebre frase "Make love not war" particolarmente

in voga in America, risalente agli anni '60 e alla guerra in Vietnam.

Sfruttando la forza semantica di questo slogan, quindi la contrapposizione tra amore e guerra, sottolinea il fatto che oggi lo scontro è tra l'amore e in senso metaforico i "muri", quindi la chiusura mentale e la discriminazione.

Il significato che assume il muro è quello della separazione mentale e della ripartizione degli esseri umani, delle categorie e delle etichette sociali che limitano la libertà di espressione della propria identità sociale e sessuale.

Di particolare rilevanza sono le parole del direttore creativo Nicola Formichetti: "At Diesel, we have a strong position against hate and more than ever we want the world to know that"

La storia si apre con l'entrata in scena del ballerino ucraino Sergei Polunin che cerca di vedere al di là di un muro di pietra, unico elemento nella landa desolata dove si trova.

Il protagonista trova in terra un fiore bianco che decide di raccogliere e lanciare al di là del muro.

Il fiore dall'altra parte viene raccolto da una ragazza che decide di rimandarlo indietro, scoprendo con sorpresa che c'è qualcuno desideroso di comunicare dall'altra parte.

La ragazza viene raggiunta da altre persone che si aiutano a vicenda, per scavalcare il muro sormontato da un filo spinato e addirittura per abbatterlo, permettendo il libero passaggio delle persone da una parte all'altra di questa ormai inutile struttura di divisione.

Il clima a questo punto sembra come cambiare, diventa festoso, caotico, colorato.

Diesel decide di sfruttare la potenza di queste immagini per sfidare la divisione del mondo e veicolare valori forti. Il brand, in riferimento alla proposta di Trump di costruire un muro di confine tra USA e Messico, sembra voler ricordare l'importanza di amarci l'un l'altro mentre mirano a bandire l'odio e la discriminazione.

Di forte impatto è la scena di due uomini intenti a baciarsi con in mano un mazzo di fiori tipico dei matrimoni. Uno dei due, inoltre, porta in capo un velo di chiara origine islamica o israeliana, indumento sacro tipico di chi si sposa.

Gli attori si distinguono per la propria natura LGBT, caratteristica che rafforza il messaggio di amore universale che il brand intende inviare.

Diesel esplicita attraverso questa campagna il ruolo che vuole avere nella società contemporanea, auspicando un mondo dove tutti si possano sposare, indifferentemente dal proprio orientamento sessuale. Diesel attraverso la strategia persuasiva, propone un nuovo mindset in grado di superare le differenze, di amare il prossimo per la propria unica individualità.

“La pubblicità è uno strumento estetico e ideologico di massa, il serbatoio a cui attingiamo il nostro modo di guardare le cose, di scoprire il bello, di divertirci e sognare”.

LaChapelle, nel finale, presenta una breccia nel muro a forma di cuore a simboleggiare la spiritualità e l’emotività insite nell’essere umano.

Prendendo lo spot nel suo complesso possiamo dedurre che l’amore abbatte la divisione, crea occasione d’incontro tra realtà differenti, esaltando l’unione guidata da un affetto che non guarda il colore della pelle o l’orientamento sessuale.

Per concludere la frase dell’art director Formichetti, sembra riassumere perfettamente l’intero messaggio del video: “L’amore e la solidarietà sono cruciali nel creare una società in cui tutti vogliamo vivere, e il futuro che tutti meritiamo”.

2.3 Cause-related Marketing

La caratteristica fondante del Cause Related Marketing è la connessione che intercorre tra la donazione e la transazione di un bene o servizio.

Viene definito come “un processo di formulazione e implementazione di un’attività di marketing caratterizzata dall’offerta dell’azienda di contribuire con una specifica somma per una causa stabilita nel momento in cui un acquirente s’impegna in uno scambio economico che genera profitto all’impresa e che soddisfa gli obiettivi dell’organizzazione e dell’individuo”.

Da questa definizione possiamo evincere che il CRM:

1. è uno strumento di marketing che ha come obiettivo finale la promozione delle vendite;
2. prevede l’utilizzo di tecniche di marketing con l’obiettivo di sostenere una causa sociale;
3. prevede che la donazione sia subordinata alla transazione e richiede la partecipazione attiva dell’acquirente.

Kotler e Andreasen attraverso i loro studi definiscono il Cause Related Marketing come “qualsiasi sforzo effettuato da un’impresa per accrescere le proprie vendite, contribuendo alla realizzazione degli obiettivi di una o più organizzazioni non profit”.

Di particolare rilievo sono le ricerche affrontate da Goodwill, che afferma: “ilcause marketing necessita di un accordo tra un’organizzazione profit e una non profit”.

L’accordo si basa sulla massimizzazione dei benefici per entrambe le parti coinvolte.

Gli obiettivi che si possono perseguire con l’utilizzo di questa particolare tecnica di marketing sociale sono:

1. L’associazione del proprio prodotto a una buona causa, al fine di migliorare l’immagine

verso un particolare segmento di mercato;

2. promuovere l'immagine dell'impresa come entità impegnata e responsabile;
3. l'incremento del profitto grazie all'aumento della propria quota di mercato.

La definizione proposta da Goodwill evidenzia la “partnership” come elemento caratterizzante dei programmi di CRM, introducendo successivamente, gli obiettivi intangibili riferiti all'immagine e alla reputazione, e quelli tangibili riferiti all'ampliamento della quota di mercato.

L'enunciato proposto dall'organizzazione “Business in the Community” amplia i confini tracciati nella definizione originaria interpretando il CRM come “un'attività commerciale in cui le imprese, le organizzazioni non profit o le cause di utilità sociale, formano una partnership al fine di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio, traendone reciprocamente vantaggio”.⁶⁹

Nel 1999, Sue Adkins descrive il CRM come un'attività aziendale volta a utilizzare tecniche, strategie e risorse economiche del marketing per supportare una causa sociale e allo stesso tempo promuovere obiettivi di business. Le attività di mail marketing, pubblicità e sponsorizzazioni sono insiti nella strategia di CRM, ma definirla esclusivamente come un programma connesso strettamente alle vendite è limitativo. L'elemento che differenzia la strategia è la connessione tra gli obiettivi di business e la causa sociale.

Il termine CRM con il tempo ha assunto un significato più ampio, arrivando a comprendere tutte le attività di “*corporate giving*”, che coinvolgono il marketing dell'azienda.⁷⁰

⁶⁹ Business in the Community, the corporate survey II, 2001

⁷⁰ Adkins S., “Butterworth-Heinemann”, Cause Related Marketing, Oxford, 1999

Dalla definizione proposta dall'organizzazione Business in the Community possiamo trarre le caratteristiche distintive del *Cause Related Marketing*: è un'attività di marketing che ha come scopo quello di connettere gli obiettivi di business e quelli solidali; gli obiettivi non si limitano esclusivamente all'incremento delle vendite e del profitto nel breve termine, ma puntano a creare valore nel medio e nel lungo periodo; caratteristica distintiva è la partnership cioè un accordo formale tra un'organizzazione profit e un ente no-profit.

In conclusione analizziamo la definizione fornitaci da Sodalitas Network, associazione per lo sviluppo dell'imprenditoria nel sociale, "il *Cause Related Marketing* è un'operazione di marketing in cui imprese e organizzazioni non profit formano una partnership al fine di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio traendone reciprocamente beneficio".⁷¹

Vediamo quindi il CRM come mezzo per affrontare i problemi che affliggono l'attuale società fornendo le risorse e i finanziamenti e nel contempo utile per perseguire gli obiettivi di marketing delle imprese.

La pratica più ricorrente è quella di donare parte dei ricavi delle vendite ad organizzazioni no-profit, ma vi sono anche altre modalità d'applicazione della strategia che rendono così il CRM uno strumento particolarmente flessibile ed adattabile.⁷² Andreasen, nel 1996, descrive le tre pratiche più comuni di CRM:

- *Transactional programs*: è la forma classica di collaborazione commerciale in cui un'azienda profit contribuisce all'attività istituzionale o alla realizzazione di un progetto di

⁷¹ Centro per lo Sviluppo della Corporate Social Responsibility di Sodalitas Network, aprile 2004, www.portsunlight.org.uk

⁷² Andreasen A., "Profits for nonprofits: find a corporate partner", Harvard Business Review, 1996, novembre-dicembre, p. 47-59.

un'azienda no-profit fornendo risorse finanziarie e/o materiali (come beni fisici o attrezzature).

La donazione alla causa sociale è subordinata all'acquisto del prodotto dell'azienda da parte dei clienti.

- *Message promotion programs*: è la forma più vicina alla sponsorizzazione e s'incentra sull'utilizzo del prodotto per la trasmissione del messaggio o della causa sociale sostenuta dall'azienda. Può comprendere o meno il trasferimento di risorse dall'azienda profit a quella non profit. Tipiche operazioni di questo tipo sono quelle che vedono la presenza di messaggi/opuscoli informativi relativi all'iniziativa benefica sul packaging del prodotto o nel punto vendita.

- *Licensing programs*: è la concessione da parte dell'azienda non profit del proprio marchio (nome e immagine) all'azienda in cambio di una corrispettiva quantificazione economica. Questa tipologia di CRM può essere vista come un'operazione di sponsorizzazione al contrario, in cui l'azienda non profit cede risorse meta economiche come valori positivi, etici e d'impegno sociale all'azienda profit che può quindi valorizzare il proprio prodotto e ottenere un miglioramento della propria immagine presso il pubblico.

- *Joint fund raising*: l'azienda si pone come intermediario per la raccolta fondi verso i propri clienti. La donazione del cliente è facoltativa, il donatore può scegliere la causa sociale beneficiaria tra un ventaglio proposto dall'azienda profit. Questa pratica di CRM è spesso utilizzata dalle aziende produttrici di servizi come le banche che s'impegnano ad esporre i pieghevoli per la raccolta fondi presso gli sportelli bancari delle proprie filiali e da grandi compagnie che si offrono come intermediari per raccolta di fondi e partecipano attivamente alla gestione operativa della campagna.

2.3.1 Le campagne di Cause Related Marketing

- Stand Up Speak up e Nike

Stand Up Speak Up, conosciuto anche con l'abbreviazione SUSU è stata una campagna di CRM con l'obiettivo di esprimere opposizione al razzismo nello sport del calcio.

La campagna è durata circa tre anni e ha riguardato l'Europa occidentale e orientale.

Il simbolo erano due braccialetti intrecciati, uno di colore bianco, l'altro nero, ne sono stati prodotti e distribuiti circa 5 milioni in tutta Europa.

Sono stati raccolti attraverso questa campagna 6 milioni di euro e con questo denaro si è creato il fondo SUSU, gestito dalla King Baudouin Foundation e supportato da Nike.

Con il fondo creato sono stati finanziati più di 200 progetti in tutta Europa contro la discriminazione razziale nel mondo del calcio.

Lo scopo di SUSU era di incoraggiare la maggioranza silenziosa dei fan non razzisti a opporsi ai comportamenti discriminatori all'interno e intorno agli stadi di calcio.

La campagna SUSU è stata lanciata nel 2004 a seguito di un'impennata di incidenti con sfondo razziale nel mondo del calcio.

Dagli stadi in Italia, Spagna, Francia ed Inghilterra era possibile sentire ogni domenica cori razzisti o versi discriminatori.

Oltre queste evidenti manifestazioni di razzismo, ne esistono anche altre più sottili nel mondo dello sport. Ad esempio molte minoranze etniche sono sotto-rappresentate in tutte le aree del calcio europeo, quindi molte persone non possono divertirsi attivamente in questo sport a causa del razzismo.

Il sito di SUSU riporta: “Rivelare il mio background ebraico ai miei amici con cui vado allo stadio a Lodz sarebbe un suicidio”, un giovane ragazzo ebreo di 17 anni fan della squadra di calcio di Lodz nel 2007.

La King Baudounin Foundation e Nike commissionarono una ricerca intitolata “Calcio e razzismo”, che ha evidenziato chiaramente che il fenomeno del razzismo nel calcio è ancora un problema in tutti i suoi livelli, dal professionale all’amatoriale.

Molti calciatori dei migliori campionati europei sopportarono la causa di SUSU e Nike, tra cui: Thierry Henri, Rio Ferdinand, Claude Makelele, Phillippe Mexes, Carlos Puyol, Roberto Carlos e Ruud Van Nistelrooy.

I giocatori iniziarono ad indossare i braccialetti nel dicembre 2004, stesso anno in cui venne lanciato lo spot televisivo con lo scopo di sensibilizzare i fan del calcio a proposito della discriminazione razziale.

- Coca Cola e WWF

Il 25 ottobre 2011, la Coca Cola Company annunciò una nuova campagna in collaborazione con il World Wildlife Fund (WWF) con lo scopo di raccogliere fondi per proteggere l’habitat artico dell’orso polare.

Da novembre a febbraio 1,4 milioni di lattine di Coca Cola negli Stati Uniti e in Canada furono per la prima volta colorate di bianco con una grafica raffigurante un orso polare, al posto del classico rosso, colore di riferimento del brand, con lo scopo di aumentare la consapevolezza sul problema climatico e raccogliere fondi per la campagna.

La multinazionale promise 2 milioni di dollari per gli sforzi del WWF per la conservazione dell’habitat dell’orso polare nell’Artico e chiese al pubblico di unirsi alla causa donando un

dollaro alla no-profit attraverso un messaggio telefonico, arrivando così ad aggiungere un altro milione di dollari alla donazione.

La partnership tra Coca Cola e WWF non era sicuramente una novità in quanto già in passato le due organizzazioni avevano collaborato per altre campagne di salvaguardia ambientale.

Anche lo stesso orso polare, in passato, era stato icona della Coca Cola e successivamente è emerso come simbolo del cambiamento climatico.

La campagna “Artic Home” sfrutta la forza dell’immagine di Coca Cola e l’eredità di conservazione ben consolidata di WWF per aumentare la consapevolezza delle sfide legate al clima che gli orsi polari stanno affrontando.

Come spiegò in un comunicato stampa il presidente e CEO di WWF, Carter Roberts, “gli orsi polari ispirano l'immaginazione. Sono enormi, potenti, belli e non vivono in nessun altro posto tranne l'Artico. Le loro vite sono intimamente legate al ghiaccio marino, che ora si sta sciogliendo a un ritmo allarmante.”

Esistono un gran numero di prove esposte dalla comunità scientifica che i cambiamenti climatici globali stanno causando modifiche fisiche nell’Artico, minacciando gravemente l’habitat dell’orso polare e di conseguenza la sua sopravvivenza.

Gli orsi polari già da allora facevano parte della lista delle specie in via di estinzione redatta dagli Stati Uniti d’America. La visione del WWF era quella di lavorare al fianco delle popolazioni indigene e i governi locali per salvaguardare le distese di ghiaccio della zona.

Il WWF ha inoltre sottolineato nella sua lettera che nel preservare una casa per l’orso polare, si sarebbe dato inoltre sostegno e protezione ai bisogni culturali ed economici della popolazione locale: “è importante non solo aiutare l'iconica fauna selvatica, ma anche le persone e le comunità che sono state nell'Artico canadese per 8000 anni in alcuni casi.”

La collaborazione a sostegno di un ambiente sostenibile oltre ad aver raggiunto ottimi risultati in termini economici ha fatto registrare un aumento notevole delle vendite delle lattine di Coca Cola in Autunno ed Inverno, promuovendo un atto di beneficenza e rispettoso per l'ambiente.

CAPITOLO 3 – La percezione del pubblico

A seconda che un brand si presenti come attivista progressista o regressista, può portare le persone a discriminarlo o, viceversa, ad evangelizzarlo.

Più precisamente, una persona in linea con la posizione presa dal brand sarà spinta a mostrare supporto all'azienda comprando intenzionalmente i loro prodotti: comportamento del “*buycott*”.

Al contrario, può rifiutarsi di comprare un prodotto di un brand in segno di protesta contro la posizione assunta: comportamento del “*boycott*”.

A tal proposito, le persone dispongono di alcuni strumenti per orientarsi, ad esempio sta prendendo sempre più piede l'utilizzo di “*Buycott.com*”, disponibile anche sotto forma di applicazione che legge i codici a barre dei prodotti e suggerisce quali di questi non dovrebbero essere comprati, sempre sulla base di quanto l'offerta si allinei ai principi e ai valori degli acquirenti.

3.1 La survey di Weber Shandwick: “Battle of wallets: the changing landscape of consumer activism”

Weber Shandwick ha condotto uno studio di ricerca intitolato “*Battle of wallets: the changing*

landscape of consumer activism”⁷³ per indagare le motivazioni dei due diversi tipi di consumatori: i *boycott* e gli *buycotters*.

La ricerca non ha studiato esclusivamente le percezioni del pubblico, ma anche le loro aspettative per il futuro processo decisionale di acquisto.

In collaborazione con KRC Research, Weber Shandwick ha condotto un sondaggio online su circa 2.000 consumatori situati negli Stati Uniti e nel Regno Unito, chiedendo perché e in che misura boicottano o supportano i marchi.

Gli intervistati con età pari a 18 anni o più, sono stati sottoposti a screening individuale e ne è risultato che circa il 60% degli intervistati ha dichiarato di aver intrapreso una qualche forma di azione.

Lo studio ha dimostrato che i *buycotter* sono attualmente un numero minore, ma in costante aumento e sembrano guadagnare slancio per superare il posto dei *boycott*.

I risultati hanno mostrato che l'83% degli attivisti concorda sul fatto che è più importante che mai mostrare sostegno alle aziende acquistando da loro, piuttosto che partecipare ai boicottaggi. Secondo i risultati, il 37% dei *buycotters* ha dichiarato di voler essere più attivo nei prossimi due anni, allo stesso modo, riscontriamo anche una minore fiducia nei confronti degli atti di boicottaggio.

La reputazione di un'azienda gioca un ruolo chiave: lo studio ha dimostrato che i boicottaggi sono principalmente dovuti al tentativo di cambiare il modo in cui l'azienda fa affari o di danneggiare la reputazione della stessa.

Gli acquirenti “*buy*”, d'altra parte, vogliono aiutare la reputazione dell'azienda e supportarne

⁷³ <https://instituteforpr.org/battle-wallets-changing-landscape-consumer-activism/>

le vendite.

Entrambi i gruppi concordano con l'idea che i social media rendono più efficace l'attivismo. Tuttavia, i *buycotters* hanno maggiori probabilità rispetto ai *boycott* di aver utilizzato una piattaforma di social media per condividere online le loro esperienze o azioni più recenti, questo dato non sembra inoltre essere collegato all'età anagrafica (i *buycotters* sono tendenzialmente più giovani), infatti lo studio ha scoperto che anche il gruppo di *buycotters* con età media più alta, ha comunque maggiori probabilità dei boicottatori di utilizzare i social media per condividere le loro esperienze.

Infine, è stato dimostrato che gli attivisti, in particolare negli Stati Uniti, credono che il CEO debba avere il coraggio di esporsi in prima persona su questioni importanti, così da guadagnare credibilità e reputazione.

L'attivismo degli amministratori delegati è particolarmente importante per le generazioni più giovani, quindi risulta probabile che le persone abbiano un'opinione positiva delle società con amministratori che assumono una posizione pubblica sulle questioni attuali.

Weber Shandwick raccomanda le seguenti strategie per orientare l'attivismo del pubblico di riferimento e sfruttare la crescita del movimento *buycott*:

- considera come l'attivismo degli acquirenti, sotto forma sia di boicottaggi sia di *buycotts*, modellerà la reputazione dell'azienda.
- anticipare potenziali boicottaggi e pianificare strategicamente le risposte, come ad esempio risulta di particolare importanza identificare potenziali portavoce ben visti dall'opinione pubblica.
- le aziende dovrebbero coltivare i rapporti con la comunità dei *buycotter* e offrire agli utenti strumenti per condividere facilmente le loro esperienze positive con l'azienda.

- attivare una task force per gestire e pianificare eventuali risposte potenziali.
- comunicare gli sforzi di responsabilità sociale attraverso piattaforme tradizionali e social media.
- ascoltare sempre le opinioni dei clienti prima di agire.

In un'epoca in cui la trasparenza risulta un requisito fondamentale, la strategia più giusta da intraprendere per le aziende è quella di tendere alla ricerca del bene comune.

Le aziende che agiscono facendo ciò che è più giusto, incrementano notevolmente la propria autorità nel mercato: è in questo passaggio che il *brand activism* si trasforma in *brand equity*.

La *brand equity* rappresenta l'insieme dei valori distintivi e differenzianti con cui una marca presidia il territorio mentale dell'individuo, grazie ai quali si pone e compete sul mercato.

3.2 La survey di Havas: “*Meaningful Brands*”

Secondo una relazione condotta dal gruppo di comunicazione e marketing Havas, intitolata “*Meaningful Brands*”⁷⁴, essere significativi è positivo per le imprese in quanto la maggior parte del pubblico acquista marchi con cui condividono i valori.

I dati di questa *survey* mettono in luce che il 77% dei brand potrebbe scomparire e nessuno se ne preoccuperebbe, percentuale in continua crescita da quando è iniziata la ricerca di *Meaningful Brands* nel 2008.

In controtendenza, i marchi più autentici che si impegnano nel rendere il mondo un posto migliore registrano un miglioramento di performance nel mercato azionario del 134%;

⁷⁴ <https://www.meaningful-brands.com/en>

vedendo così moltiplicarsi la loro quota di portafoglio per 9.

Questi marchi assistono inoltre a maggiori ritorni sugli indicatori chiave di performance (KPI), con 24 punti in più per l'intenzione di acquisto e 39 per la difesa da eventuali minacce e crisi reputazionali.

Nel contesto politico attuale, i clienti stanno usando il loro potere d'acquisto per prendere una posizione. Il 55% ritiene che le aziende abbiano effettivamente un ruolo più importante dei nostri governi per creare un futuro migliore, ne consegue che acquistare oggi è un vero e proprio atto politico e il potere delle persone di influenzare il cambiamento è più grande che mai.

“Non ci sono dubbi. Essere significativi fa bene agli affari! I nostri risultati mostrano che i consumatori premieranno i marchi che vogliono rendere il mondo un posto migliore e che riflettono i loro valori. Un enorme 77% dei consumatori preferisce acquistare da aziende che condividono i loro valori. L'attivismo del marchio diventerà una parte cruciale della strategia di un marchio ”, sottolinea Maria Garrido, Chief Insights Officer DI Havas Group.

Nella classifica stilata nel 2019 i primi dieci marchi che si sono distinti come più significativi ed autentici sono: Google, PayPal, Mercedes-Benz, WhatsApp, YouTube, Johnson & Johnson, Gillette, BMW, Microsoft e Danone.

La ricerca inoltre rileva che i contenuti pubblicitari delle aziende non sono all'altezza delle aspettative, non vengono ritenuti rilevanti dagli spettatori che sembrano essere come sommersi dalle troppe notizie.

Tracciando la relazione tra le performance di un brand, i suoi valori e i contenuti che produce, Havas mostra come i marchi hanno un urgente bisogno di aumentare l'efficacia delle loro comunicazioni per interagire con le persone e aumentare i rendimenti aziendali.

Le aziende stanno perdendo importanti opportunità di creare contenuti pubblicitari rilevanti volti a costruire un rapporto duraturo con il pubblico attraverso intrattenimento, eventi e altre attività.

Il 58% dei contenuti creati dai 1800 marchi leader a livello mondiale risultano poveri, irrilevanti, privi di emotività e quindi incapaci di conquistare l'attenzione del pubblico.

La ricerca mette in luce una correlazione del 72% tra l'efficacia dei contenuti e l'impatto del brand sul pubblico.

3.3 La survey di Sprout Social: “*Championing Change in the Age of Social Media*”

Nel panorama sociale e politico di oggi, i brand sono chiamati ad affrontare molte sfide quando interagiscono con l'audience, in particolare con l'avvento dei social media.

Prendere posizione non è un'azione priva di rischi, ma la vasta portata e la natura virale di queste tematiche mettono in diversa luce i brand, facendone risaltare la natura più autentica.

Il pubblico si aspetta sempre di più, quindi le aziende sono chiamate a prendere posizione sfruttando l'ampia gamma di mezzi a sua disposizione, in particolare i social, ma non risulta sempre semplice adottare posizioni strategiche che non facciano rischiare contraccolpi.

Un esempio lampante è Diesel, marchio di abbigliamento che nel corso dei decenni ha saputo evolversi e incarnare valori sempre contemporanei. È stato quindi perfettamente naturale per l'azienda schierarsi attivamente a favore del Pride nel mese in cui si è celebrato l'orgoglio della comunità LGBT a livello mondiale.

Le cose però non sono andate esattamente come il marchio si aspettava: dal profilo Instagram

del brand sono spariti circa 14.000 *followers*.

A scatenare la rivolta degli utenti è stata la pubblicazione di una serie di foto di coppia sul profilo di Diesel.

Le foto in questione rappresentano semplicemente persone intente a baciarsi o semplicemente una appoggiata all'altra. Si tratta di coppie etero e omosessuali, nessuna delle quali in atteggiamenti scandalosi. Tutti i modelli indossano naturalmente capi Diesel con il logo arcobaleno, in onore dei colori della comunità LGBT.

Ad accompagnare le fotografie sono state inserite frasi sul vivere liberamente e fieramente l'amore, sull'amare se stessi e sull'esprimere la propria personalità senza limitazioni, valori fondanti del marchio Diesel.

Molti utenti hanno commentato in maniera sfavorevole in particolare la fotografia in cui due modelle si baciano, accusando il marchio di fare "pubblicità cattiva" o "pubblicità sgradevole".

E' emerso quindi che una larga fetta di popolazione dei social rifiuti ancora in maniera assolutamente decisa l'esposizione pubblica di coppie omosessuali, anche quando questa "esposizione" si limita a un bacio sulle labbra mentre si cammina per strada.

Diesel, come ha dimostrato, sembra decisa ad andare avanti nella strada del Pride, celebrando l'allontanamento dei fan che non ne hanno approvato la filosofia *Pride friendly*. senza chiedere scusa ai propri *follower* per aver urtato la loro sensibilità, dichiarando "Sosteniamo con orgoglio i nostri valori da oltre 40 anni e crediamo nel Pride. Per coloro che non lo fanno, inclusi i 14.000 *followers* che ci hanno lasciati nell'ultima settimana...addio! Per coloro che condividono le nostre opinioni e i nostri valori, celebriamo il fatto che l'amore è amore.

Sempre.”⁷⁵

Con questa frase Diesel ha “salutato” le migliaia di persone che hanno abbandonato il profilo, dimostrando che combattere piaghe come la discriminazione razziale e di genere non è un’impresa facile e che se si vuole raggiungere il bene comune, la massima armonia nella comunità, bisogna essere pronti a correre dei rischi che a volte si possono tramutare in perdite di profitto, ma contemporaneamente si rafforza il brand in termini di identità, trasparenza e coerenza.

Un altro esempio in cui un’azienda ha deciso di prendere una posizione, consapevole dei rischi connessi alla nuova campagna, è il caso Gillette. La famosa marca di rasoi e prodotti per la cura personale maschile ha deciso di ribaltare completamente il proprio messaggio pubblicitario trasformando lo storico payoff “*The best a man can get*” in “*The best men can be*”.

Nell’ultimo spot assistiamo ad una vera e propria rivoluzione dell’idea di uomo targata Gillette: non ci sono creme, barbe e rasoi, ma esempi di comportamento. C’è il racconto di una mascolinità tossica, che si spera ormai superata, ma anche scene di molestie e abusi nei confronti delle donne. Nello spot possiamo assistere ad atteggiamenti sbagliati avuti per molto tempo da una gran parte della popolazione maschile, messi in contrapposizione con quelli che è giusto tenere nei confronti del mondo femminile. Non si parla più, infatti, dell’uomo forte, sensuale e desiderato, ma si sposta l’attenzione sui temi del bullismo, del sessismo, delle violenze sessuali e su quanto sia importante scardinare le convinzioni sociali

⁷⁵ https://www.instagram.com/p/BzdF8V5ii3h/?utm_source=ig_embed

sull'identità maschile per avere, appunto, degli "uomini migliori". La nuova campagna, però, ha provocato un vero e proprio polverone con diversi utenti che hanno accusato Gillette di veicolare un'immagine "femminile" dell'uomo e hanno lanciato una vera e propria iniziativa di boicottaggio del marchio. La risposta del brand non si è fatta attendere: «È tempo che riconosciamo che i marchi, come il nostro, hanno un ruolo nell'influenzare la cultura. E come azienda che incoraggia gli uomini a essere i migliori, abbiamo la responsabilità di assicurare che stiamo promuovendo versioni positive, realizzabili, inclusive e salutari di ciò che significa essere un uomo. Con questo in mente, abbiamo passato gli ultimi mesi a dare uno sguardo duro alla nostra comunicazione passata e futura e a riflettere sui tipi di uomini e comportamenti che vogliamo celebrare. Stiamo invitando tutti noi uomini in questo viaggio con noi: adoperarci per essere migliori, a migliorarci e ad aiutarci a vicenda».

Inoltre l'azienda finanzia 3 milioni di dollari in tre anni alle organizzazioni no-profit che eseguono programmi negli Stati Uniti progettati per ispirare, educare e aiutare gli uomini di tutte le età a raggiungere «il loro personale "meglio" e diventare modelli di riferimento per la prossima generazione».

Come affermano le ricerche di Sprout Social, i brand che prendono posizione nel modo giusto possono trasformare i potenziali rischi in opportunità di business.

Sebbene le dichiarazioni dei brand non cambieranno sempre convinzioni di vecchia data, le aziende possono utilizzare le proprie piattaforme e risorse per fare ciò che gli individui non possono: ispirare il cambiamento su vasta scala.

La Sprout Social ha intervistato più di 1.000 statunitensi per capire meglio come le persone vogliono che le aziende comunichino la loro posizione e si impegnino in conversazioni su questioni politiche e sociali.

I risultati dello studio “*Championing Change in the Age of Social Media*”⁷⁶ incoraggiano i brand a prendere parte in modo responsabile ed efficace alle conversazioni sociali per costruire relazioni durature con i clienti.

Le persone vogliono conoscere le posizioni delle aziende su questioni importanti e secondo i dati i social media sono il posto migliore.

Il 66% degli intervistati afferma che è importante che i marchi prendano una posizione pubblica su questioni sociali e politiche e circa il 58% è aperta ad iniziare dibattiti sui social.

I dati ci suggeriscono che i brand non possono cambiare le idee delle persone, ma possono orientare verso il cambiamento, infatti, il 65% degli intervistati afferma che i post delle aziende raramente influenzano le loro opinioni su questioni sociali.

Piuttosto, ritengono che i marchi siano più efficaci sui social media quando annunciano donazioni a cause (39%) e incoraggiano i *follower* a prendere misure specifiche per sostenerle (37%), come partecipare a eventi o fare donazioni (*Cause Related Marketing*).

Deduciamo che la scelta del “tema caldo” da affrontare sia decisamente importante e che la pertinenza del messaggio ai valori del brand sia la chiave per la ricezione.

Infatti le persone intervistate affermano che le aziende risultano più credibili quando il problema che l’impresa decide di affrontare ha un impatto diretto sui clienti (47%), sui dipendenti (40%) e sulle attività commerciali (31%).

Le reazioni emotive più comuni emerse dallo studio del pubblico, nei confronti delle aziende che prendono posizione, sono state positive, gli intervistati risultano essere incuriositi, impressionati e coinvolti.

⁷⁶ <https://sproutsocial.com/insights/data/championing-change-in-the-age-of-social-media/>

Inoltre è emerso che nel momento in cui le convinzioni personali dei consumatori si allineano alle affermazioni dei brand, il 28% elogia pubblicamente l'azienda mentre quando non si sono trovati in accordo, solo il 20% critica pubblicamente la stessa.

Attualmente molti brand evitano le conversazioni spinose, in particolare modo sui social media, anche se le tematiche calde risultano veri e propri trend che possono portare ottimi vantaggi in chiave di visibilità e reputazione; così le aziende pioniere dovranno scegliere con cura quelle su cui esporsi.

Di conseguenza queste devono prevedere un piano per affrontare controverse questioni politiche e sociali.

Gli individui sono straordinariamente aperti ai marchi che partecipano a conversazioni sociali e politiche, non solo vogliono ascoltarli, ma si aspettano una risposta etica e in linea con i valori più alti della società.

Secondo la ricerca di Sprout, il 66% degli intervistati ritiene importante che le aziende prendano una posizione pubblica sulle principali questioni sociali e politiche come l'immigrazione, i diritti umani e la discriminazione razziali.

Rispetto ad altri canali di comunicazione primari come TV, telefono e blog, il maggior numero degli intervistati (61%) dichiara di essere ricettivo nei confronti delle aziende che comunicano i propri valori sui social media.

Spetta a queste individuare strategicamente se vi è l'opportunità di coinvolgere il pubblico su determinati temi e se questi risultino essere pertinenti alle questioni di cui si occupa l'azienda.

Per essere più credibili quando condividono una posizione, i brand devono avere una visione votata al lungo termine e considerare il loro rapporto con il mondo che li circonda come prioritario, infatti il 67% ritiene che le imprese siano credibili quando parlano dei problemi

sociali e politici.

In definitiva, le persone sono alla ricerca di una connessione diretta tra i brand e le questioni a cui prestano la loro voce.

Senza questo collegamento, gli individui potrebbero avere difficoltà a credere che gli obiettivi siano altruistici e potrebbero mettere in discussione le sue reali motivazioni. Questo clima di incertezza e sfiducia può oscurare ciò che le aziende stanno cercando di realizzare attraverso la sensibilizzazione sociale.

Evidenziando quanto i social media sono diventati luoghi emotivamente e politicamente carichi, i brand risultano giustamente essere preoccupati nell'esporsi su determinate controversie.

I dati, d'altro canto, mostrano che le aziende dedite ad affrontare cause sociali riscontrino più opportunità che rischi quando si tratta di condividere le loro posizioni.

Istintivamente, le reazioni delle persone sono più forti quando i loro valori si allineano a quelli del brand, rispetto a quando non lo fanno. L'emozione è uno dei principali driver per la fidelizzazione a lungo termine e le posizioni prese possono influenzare notevolmente il coinvolgimento delle comunità.

In particolare sui social media, le aziende trovano sulla propria strada più opportunità che rischi quando esprimono la propria opinione: i dati mostrano che il 17% degli intervistati ha partecipato ad atti di boicottaggio di un prodotto a causa di dubbie prese di posizione da parte del brand che comunicava sui social, mentre il 24% ha continuato ad acquistarne comunque i prodotti.

Nel complesso, la reazione più comune nei confronti dei brand che prendono una posizione su questioni sociali o politiche sui social media è quella di svolgere ulteriori ricerche (36%).

Le persone hanno anche maggiori probabilità di impegnarsi sui social media quando sono d'accordo con ciò che i marchi stanno dicendo: il 26% di questi è pronto a condividere un post con cui concordano e il 21% a lasciare un commento positivo.

Al contrario, il 34% non seguirà più un marchio e il 14% lascerà un commento negativo, dopo aver visto un post a cui si oppongono.

In particolare, gli utenti hanno maggiori probabilità di pubblicare quando sono d'accordo rispetto a quando si oppongono a una posizione, di conseguenza possiamo evidenziare la tendenza a premiare più che punire i brand per aver preso posizione.

La maggior parte delle persone ha già ferme convinzioni sulle più controverse questioni sociali e politiche di oggi. Pertanto, nonostante gli sforzi delle aziende, è improbabile che cambino idea esclusivamente per la loro opinione. In effetti, il 66% degli intervistati afferma che le loro opinioni sono raramente o mai influenzate da ciò che i marchi pubblicano su questioni sociali e politiche.

Ciò che i marchi possono fare è utilizzare le loro risorse finanziarie per incidere sulle cause che la comunità ha a cuore.

Alla domanda inerente ai modi più efficaci per i brand di prendere posizione su questioni sociali e politiche sui social media, gli intervistati hanno risposto che si aspettano dalle aziende che facciano ciò che non possono fare da soli, cioè influenzare il cambiamento sociale e politico attraverso donazioni significative o usando le proprie piattaforme per incoraggiare gli altri fare lo stesso.

Interessante è il dato emerso riguardante la visione diffidente delle persone riguardo ai brand che interagiscono con i politici sulle piattaforme social media.

Circa la metà (49%) degli intervistati ritiene che i brand non debbano mai discutere

direttamente con i politici sui social media, mentre il 32% afferma che dovrebbero, ma solo in risposta al post sui social media di un politico.

Le *survey*, sopra discusse, riguardanti il *brand activism*, ci illuminano in primo luogo sulle reazioni che il pubblico può avere quando viene messo di fronte a messaggi dal forte contenuto etico e sociale, ma sottolineano anche i benefici che attuare queste politiche “progressive” portano alle aziende.

Queste strategie supportano la performance nel settore economico-finanziario del brand creando vantaggio competitivo nei confronti dei competitor.

In campo comunicativo, esse rappresentano un fattore di notevole differenziazione: il pubblico sommerso dalle imponenti quantità di messaggi ha difficoltà nel memorizzare le offerte, con l’ausilio delle tecniche di marketing emozionale e *Cause Related Marketing*, invece, il brand può distinguersi e risultare così unico ed autentico.

Il *brand activism* inoltre porta benefici intangibili riferiti in particolare modo alla reputazione e alla fiducia nutriti nei confronti dell’azienda.

La reputazione contribuisce a creare valore in quanto:

- aumenta la credibilità di un’organizzazione;
- aiuta la stessa ad essere più fiduciosa nelle sue capacità, stimolando gli stakeholder;
- protegge l’organizzazione da minacce che possono ledere la sua immagine;
- supporta l’organizzazione durante la crisi attribuendole credibilità;
- spinge clienti e dipendenti a instaurare rapporti di lungo periodo

La fiducia, invece, si basa sul concetto di relazione duratura e autentica tra l’azienda e i suoi stakeholder.

Ci consente di predire i comportamenti futuri di un’organizzazione perché è influenzata dalle

percezioni che i soggetti hanno del suo livello di: affidabilità, quindi la capacità di mantenere le promesse fatte; onestà, cioè l'essere completamente trasparente, senza aver paura di esporsi; benevolenza, se si comporta nell'interesse della collettività e tende alla ricerca del bene comune.

CONCLUSIONI

Come abbiamo potuto constatare nell'elaborato, il *brand activism* è un concetto innovativo che si presenta come naturale evoluzione della CSR.

Le strategie di Marketing emozionale e di *Cause Related Marketing* offrono opportunità importanti per le imprese che hanno intenzione di anettere alle proprie politiche responsabilità di tipo sociale ed etico.

Costatiamo anche l'importanza di una correlazione tra le cause che il brand decide di appoggiare e i valori che la contraddistinguono, rendendola agli occhi del pubblico autentica. Attraverso i *case study* deduciamo il fatto che l'integrazione di queste attività nel marketing mix dell'azienda portano vantaggi tangibili di tipo competitivo nei confronti dei competitor, in un momento storico dove posizionarsi come unici e diversi nelle menti delle persone risulta essere davvero difficile a causa dell'alto grado di competitività, le quantità di alternative ad ogni singolo prodotto o servizi offerto, e l'affollamento pubblicitario.

Le attività di *Brand Activism*, oltre a portare sostegno alla performance economico-finanziaria dell'azienda, influenzano la reputazione e la fiducia nutriti nei confronti della stessa.

Combattere cause e mali generalizzati della società fanno risaltare il volto umano degli affari

di un brand, rendendola vicina alle persone con le quali condivide paure e valori.

Dai risultati delle ricerche primarie riguardanti la percezione del pubblico, possiamo mettere in luce il desiderio delle persone di interagire con i brand che più amano, e la loro voglia di comprendere le motivazioni che la spingono ad attuare le proprie politiche ogni giorno.

Attualmente, acquistare per i clienti risulta essere sempre di più un vero e proprio atto politico, infatti questi desiderano interagire con aziende in cui possono rispecchiarsi per sensibilità e valori.

Ne deduciamo che in una situazione sociale e politica minacciata da numerose piaghe, l'attivismo dei brand risulta essere una risposta coraggiosa e soprattutto pro attiva, dedita alla ricerca del bene comune della collettività, quindi il tentativo di eliminare fonti di conflitto e discriminazione tendendo ai valori più alti della nostra cultura esaltando virtù ed eticità.

“Una vita sociale sana si trova soltanto, quando nello specchio di ogni anima la comunità intera trova il suo riflesso, e quando nella comunità intera le virtù di ognuno vivono.”

Rudolf Steiner

BIBLIOGRAFIA

- Adkins S., “Butterworth-Heinemann”, Cause Related Marketing, Oxford, 1999
- Andreasen A., “Profits for nonprofits: find a corporate partner”, Harvard Business Review, 1996, novembre-dicembre
- Blom J.K., Beckhaus S., “Emotional Storytelling”, IEEE Virtual Reality Conference, 2005
- Bowen H.R., “Social responsibilities of the businessman”, Harper & Row, New York, 1953
- Brioschi E. T., “Etica e deontologia nella comunicazione d’azienda”, Vita e pensiero, 2004
- Bruner J., “The Narrative Construction of Reality”, Critical Inquiry, 1991
- Business in the Community, the corporate survey II, 2001
- Carroll A.B., “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, Academy of Management Review, vol. 4, 1969
- Carroll A.B., Business Ethics Quarterly, 2001
- Cocozza A., “Persone, organizzazioni, lavori, Esperienza innovative di comunicazione d’impresa e valorizzazione delle risorse umane”, FrancoAngeli 2010.
- Davis K., “Can business afford to ignore social responsibilities?”, California Management Review, n.2, 1960
- Di Carlo E., “Interesse primario dell’azienda come principio-guida e bene comune”, Giappichelli Editore, 2017

- Donaldson T., Preston L.E., "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidents and implication", Academy of management review, 1995
- Drucker P., "The new meaning of corporate social responsibility", California Management Review, 1984
- Epstein E.M " The corporate social policy process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate social responsiveness", California Management Review, 1987
- Fontana A., "Storytelling d'impresa. La guida definitiva", Hoepli, 2016
- Fredrickson B. L., Branigan C., "Positive emotions broaden the scope of attention and thought action repertoires", Cognition & Emotion, 2005
- Freeman E.R., "Strategic management. A stakeholder approach", Pitman, Boston (1984), cit in Chirieleison, in Rusconi, Dorigatti, 2004
- Gadotti G., Bernocchi R., "La pubblicità sociale. Maneggiare con cura", Carocci, 2010,
- Goodwill B., Cause marketing pros and cons, "Broadcast Café Newsletter",1999
- Gottschall J., "L'istinto di narrare. Come le storie ci hanno reso umani", Bollati Boringhieri, 2018
- Gouldner A.W., "The norm of reciprocity: a preliminary statement", American Sociological Review 1960.
- Guerci M., "La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa", FrancoAngeli editore, 2011
- Kotler P., Andreasen A., "Marketing per le organizzazioni non profit", Il Sole 24 Ore, Milano,1998
- Kotler P., Sarkar C., "Brand activism from purpose to action", 2020

- Maak T., Pless N.M., “Responsible leadership in stakeholder society”, *Journal of Business Ethics*, 2006
- Martini C.M., “Viaggio nel vocabolario dell’etica”, Piemme, 1993
- Mazurkiewicz Piotr, “Corporate Environmental Responsibility: is a common CSR framework possible?”, DevComm-SDO, World Bank, 2004
- McGuire J.W., “Business and Society”, McGraw-Hill, New York, 1963
- Melè D., Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles, *Journal of Business Ethics*, 2009
- Meznar M.B., Chrisman J.J., Carroll A.B., " Responsabilità sociale e management strategico: verso una classificazione delle strategie d’impresa, 1993
- Molteni M., “Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale”, 2007
- Pearce J.A., David F., “Corporate mission statements: The bottom line”, *The Academy of management executive*, 1987
- Perrini F., Vurro C., “L’implementazione della CSR nei rapporti di filiera delle piccole e medie imprese: un’analisi quantitativa del contesto italiano”, Centro CReSV – Università Commerciale Luigi Bocconi, 2009
- Polesana M. A., “La pubblicità intelligente. L’uso dell’ironia in pubblicità, FrancoAngeli, 2005
- Poma, L.; “Apri la Tua mente - Alla ricerca di nuovi equilibri nelle relazioni tra organizzazioni sociali complesse”, Libreria Universitaria, Padova, marzo 2020
- Pozharliev R., Cherubino P., “La mente del consumatore. Guida applicata al neuromarketing e alla consumer neuroscience”, Luiss University Press, 2020

- Sciarelli S., “Etica e responsabilità sociale nell’impresa”, Giuffrè Editore, 2007
- Siano A., “La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese”; Sinergie, Rivista di Studi e Ricerche, 2012
- The Education a Encyclopedia, 2012
- Turner M., “The Literary mind”, Oxford University Press, Oxford, 1996
- Volli U., “Semiotica della pubblicità”, Laterza, 2003
- Woodside A.G., Sood S., Miller E.K., “When Consumers and Brands Talk: Storytelling theory and Research in Psychology and Marketing”, Psychology and Marketing, 2008

SITOGRAFIA

www.unglobalcompact.org

www.en.wikipedia.org/wiki/Activism

www.act.corporateaccountability.org/p/salsa/web/common/public/signup?signup_page_KEY=8789

www.abcinteractive.it/il-blog-di-abc-interactive/brand-activism

www.guna.com/it/

www.theworldmarch.org/it/manifesto/

www.portsunlight.org.uk

www.instituteforpr.org/battle-wallets-changing-landscape-consumer-activism/

www.meaningful-brands.com/en

www.instagram.com/p/BzdF8V5ii3h/?utm_source=ig_embed

www.sproutsocial.com/insights/data/championing-change-in-the-age-of-social-media/

