



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DELLA REPUBBLICA DI SAN MARINO

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE

Corso di laurea in Comunicazione e Digital Media

Brand activism: prendere posizione per generare valore.
Da una prospettiva marketing-driven a una society-driven.

Tesi di laurea in
Comunicazione d'impresa e gestione della reputazione

Relatore

Prof. Luca Poma

Presentata da

Jasmina Bertero

Anno Accademico 2021-2022

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1	8
Brand Activism	8
1.1 Brand Activism, da “positioning relativo al prodotto” ad una “strategia di attivismo progressivo o regressivo”	8
1.2 Brand activism come la naturale estensione della CSR.....	10
1.3 Brand Activism: come si differenzia dalla CSR.....	11
1.4 Brand activism o strategia?	13
1.5 Come il brand activism può migliorare la reputazione aziendale	15
CAPITOLO 2	17
Conflitto russo-ucraino: la guerra che accende il Brand activism	17
2.1 Un conflitto con radici lontane	17
2.2 Una guerra (anche) digitale: il fenomeno dell’Infowar	18
2.3 Il legame tra Corporate Diplomacy e Brand Activism	21
2.4 Le risposte concrete dei brand.....	23
2.4.1 <i>Twitter</i>	24
2.4.2 <i>Facebook</i>	26
2.4.3 <i>Tiktok</i>	27
2.5 Prendere posizioni: i possibili rischi	29
CAPITOLO 3	32
Case Study	32
3.1 Un esempio di best practice in tempi di guerra: Microsoft.....	32
3.1.1 <i>Protezione dell’Ucraina dagli attacchi informatici</i>	33
3.1.2 <i>Protezione dalla disinformazione sponsorizzata dallo Stato</i>	34
3.1.4 <i>Protezione dei lavoratori dipendenti</i>	35

CONCLUSIONI	36
BIBLIOGRAFIA	38
SITOGRAFIA	39

“È più facile amare un Brand quando anche il Brand ti ricambia”

Seth Godin

INTRODUZIONE

Viviamo in un periodo storico in cui l'attenzione nei confronti di tematiche ambientali, culturali, sociali ed economiche sta acquisendo sempre più importanza.

Una sensibilità che non si riflette esclusivamente in dimensioni ampiamente significative come quelle dei dibattiti politici, ma anche in realtà più limitate ed individuali come il confronto tra i singoli cittadini. Questo può tradursi come il risultato di una successione di eventi in cui a deteriorarsi, nella maggior parte dei casi, è stato proprio il nostro Pianeta.

I fenomeni in questione, spesso, presentano dei rischi che si sviluppano principalmente su una scala a lungo termine e, per questa motivazione, è fondamentale intervenire tempestivamente.

Un intervento di tipo attivo che è sempre più richiesto da parte delle piccole, medie e grandi aziende che operano a livello nazionale e/o internazionale.

Si definisce “attivo” perché è un dovere di ciascuna azienda non limitarsi ad esprimere una propria opinione riguardo una determinata tematica e, dunque, scegliere di agire concretamente per dimostrare, alla propria rete di stakeholder¹, di essere in grado di assumere una posizione rilevante. Un'attitudine che si può riassumere nell'interessante fenomeno definito *brand activism*.

Il brand activism consiste negli sforzi dell'impresa per promuovere, impedire o influenzare riforme o stati di inerzia sociali, politici, economici e/o ambientali con il fine di promuovere o impedire miglioramenti della società.²

(Kotler P., Sarkar C., 2020, *Brand Activism. From purpose to action*, pp. 23)

Questa è la definizione che viene fornita dagli autori Christian Sarkar e Philip Kotler, indicato, dal Financial Time, come “il quarto guru del management” di tutti i tempi e acclamato come “il maggior esperto al mondo nelle strategie di marketing” dal Management Centre Europe. All'interno del primo capitolo verrà analizzato il tema del brand activism da diverse prospettive. Inizialmente, verrà introdotto il passaggio da “positioning relativo al prodotto a

¹ In economia lo stakeholder (in inglese letteralmente «titolare di una posta in gioco») o interessato è genericamente qualsiasi soggetto (o un gruppo) influente[senza fonte] nei confronti di una iniziativa economica, una società o un qualsiasi altro progetto.

² Kotler P., Sarkar C., (2020), *Brand Activism. From purpose to action*, Hoepli, Milano.

una strategia di attivismo progressivo o regressivo”; una transizione imprescindibile che ha permesso di arrivare al concetto di brand activism come lo intendiamo oggi.

In passato, a differenza dei tempi moderni, la promozione di un brand avveniva sulla base delle caratteristiche del proprio prodotto.

Una strategia che, oggi, non si può più considerare vincente a causa dell’alta competitività presente nei nostri mercati.

Successivamente, verrà presentato il concetto di *Corporate Social Responsibility*, ossia la Responsabilità Sociale d’Impresa.

In particolare, verranno approfondite le caratteristiche che determinano il legame tra questi due concetti apparentemente differenti.

Il brand activism è un fenomeno che opera in campi di azione distinti tra loro.

Gli autori di “*Brand Activism. From purpose to action*” identificano ben sei categorie di attivismo aziendale, suddivise in base alla tipologia delle attività coinvolte.

Nello specifico sono state individuate:

- **Social Activism**, si interessa di temi come l’inclusività e la lotta alle discriminazioni legate al genere, alla sessualità, all’etnia o all’età;
- **Legal Activism**, relativo all’universo burocratico, si focalizza su leggi fiscali, tasse e occupazione;
- **Business Activism**, riguarda le aziende da vicino e coinvolge la governance interna, la gestione del lavoro, dei collaboratori e le relazioni con enti sindacali o pubblici;
- **Economic Activism**, si occupa delle retribuzioni salariali ed eventuali donazioni benefiche, una forma di attivismo, dunque, che può realizzarsi sia all’interno che all’esterno dell’azienda stessa;
- **Political Activism**, fortemente collegato al concetto di democrazia, il suo obiettivo è quello di rivendicare il proprio diritto di espressione attraverso il voto e la rappresentanza parlamentare;
- **Environmental Activism**, si dedica alla salvaguardia e al benessere dell’ambiente e degli ecosistemi naturali, il suo fine ultimo è quello di contribuire al miglioramento complessivo della qualità della vita sulla Terra.

Azioni che si concretizzano attraverso la realizzazione di iniziative differenti ma con un risultato, altamente rilevante, in comune: il miglioramento della reputazione aziendale.

Il secondo capitolo si apre, invece, con l'introduzione del contesto storico che stiamo attualmente vivendo: il conflitto tra Russia e Ucraina.

Una contrapposizione di interesse globale che vive contemporaneamente in due dimensioni parallele: quella reale, caratterizzata da carri armati e bombardamenti con civili in fuga e città distrutte, e quella virtuale.

Si tratta di una vera e propria guerra mediatica che, anche attraverso l'utilizzo di strumenti non convenzionali, riesce a mietere innumerevoli vittime.

A questo proposito verrà approfondito il tema della *Corporate Diplomacy*, sottolineando il perché le imprese non possono più restare politicamente neutrali.

A quasi cinque mesi dall'inizio dell'invasione russa in Ucraina, quella che era stata identificata come una "guerra lampo" si è trasformata in un conflitto protratto e sempre più drammatico.

Questa ostinazione ha portato all'arricchimento di una pluralità di voci differenti all'interno del dibattito pubblico.

Numerose aziende, dunque, hanno deciso di prendere una posizione in merito e, in questa sezione, si sottolineerà l'importanza di tale scelta in un contesto estremamente delicato.

Infine, nel terzo e ultimo capitolo, verrà presa in esame l'azienda Microsoft, un esempio eccellente di Case Study nel mondo del digitale.

L'intero elaborato si propone di illustrare l'innovativo tema del brand activism evidenziando l'interconnessione tra questo modello di business e la capacità di generare valore.

La produzione di tale Tesi è stata resa possibile grazie allo studio e all'approfondimento del ruolo che il brand activism assume all'intero di medie e grandi imprese che hanno come obiettivo quello di eccellere e risaltare nel mercato di riferimento sia per ragioni qualitative legate al prodotto e/o servizio che forniscono sia per motivi riguardanti l'etica, definita come la disciplina della filosofia morale.

CAPITOLO 1

Brand Activism

1.1 Brand Activism, da “positioning relativo al prodotto” ad una “strategia di attivismo progressivo o regressivo”

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

Fino ad alcuni anni fa, le aziende avevano una maggiore tendenza a porre la propria attenzione sulle caratteristiche del prodotto e/o servizio che offrivano sul mercato di riferimento.

Una predisposizione che, concretamente, portava l'azienda a definire, in maniera dettagliata, i competitors appartenenti al medesimo settore per proporre un prodotto che, nella mente dei consumatori, potesse risultare migliore rispetto agli altri.

Con l'affermarsi dei tempi moderni e con l'intensificarsi della competizione in ogni settore, si è arrivati ad una strategia caratterizzata da un approccio del tutto differente rispetto al passato.

Si tratta di una delle più grandi novità degli ultimi anni nel mondo dell'imprenditoria e della comunicazione: il *brand activism*.

Disporre unicamente di un codice etico non è più sufficiente, occorre intervenire con azioni precise e misurabili volte a generare uno specifico impatto sociale.

Il brand activism può essere di tipo regressivo o progressivo.

Nel primo caso, le aziende perseguono attivamente politiche che danneggiano il bene comune, per esempio, minimizzando gli effetti negativi che si possono riscontrare nell'utilizzo dei propri prodotti.

Una pratica che, in particolare fino agli anni Cinquanta, ha coinvolto numerose aziende produttrici di tabacco.³

Per tale motivo, Philip Kotler lo definisce: “The Dark Side of Brand Activism”.

³ <https://creatoridifuturo.it/comunicazione/comunicazione-non-convenzionale/il-brand-activism-secondo-philip-kotler-e-christian-sarkar/>

Dall'attivismo regressivo può avere origine il fenomeno definito *brand shaming*, ovvero un evidente contrasto tra i valori perseguiti dall'azienda e le azioni da essa compiute con il conseguente declino del valore e della reputazione del brand.

Al contrario, il brand activism di tipo progressivo è orientato ad incrementare il livello di engagement da numerosi punti di vista; in questo caso i brand assumono una posizione chiara e trasparente nei confronti di temi sociali che coinvolgono l'intera collettività.

Si passa quindi ad un'attività di *storydoing*, attraverso uno schieramento esplicito, dichiarazioni pubbliche, donazioni e campagne dal forte impatto sociale.⁴

Si applica, dunque, la dinamica definita *perception management*.

Il mittente in questione, in questo caso l'azienda stessa, deve innanzitutto selezionare quali cause sostenere e, successivamente, verificare che i messaggi diffusi siano correttamente compresi dai destinatari su cui si desidera esercitare una determinata influenza.

L'attivismo di marca, quindi, è un processo dinamico, evolutivo ed estremamente correlato al contesto di riferimento.

È necessario, dunque, adottare, una prospettiva *values-driven* nella quale, alla guida delle azioni dell'azienda, sono posizionati i valori che essa desidera trasmettere al proprio pubblico.

Un pubblico che, per percepire l'azienda come autentica e caratterizzata da dinamiche che vanno oltre al mero profitto, necessita di essere coinvolto in strategie definite *purpose-driven*, basate sulla capacità di comunicare e applicare i propri valori etici.

Aspettative che, se soddisfatte, porteranno ad una fidelizzazione⁵ da parte dell'intera community.

⁴ <https://www.abcinteractive.it/il-blog-di-abc-interactive/brand-activism>

⁵ La Fidelizzazione è l'insieme di pratiche e di strategie usate da un'azienda per trattenere i clienti

1.2 Brand activism come la naturale estensione della CSR

L'acronimo CSR indica il concetto conosciuto con il nome di *Corporate Social Responsibility*.

Si tratta di un concetto innovativo e molto discusso, la cui più nota interpretazione risale al 1984 e fu fornita da Robert Edward Freeman nel saggio *Strategic Management: a Stakeholder Approach*.

Adottare un comportamento socialmente responsabile significa monitorare e soddisfare aspettative di tipo economico, ambientale e sociale di tutti gli stakeholders con l'obiettivo di ottenere un vantaggio competitivo che possa, a sua volta, massimizzare il profitto dell'imprenditore.

Una tipologia di approccio presa in prestito dal fenomeno del brand activism per poter costruire le proprie fondamenta.

Successivamente, attraverso un processo di estrema maturazione, l'attivismo di marca, ha potuto trasformare l'etica del business⁶ in qualcosa di estremamente più tangibile.

Questa necessità nasce dai cittadini-consumatori stessi che, in particolare, caratterizzano la cosiddetta "Generazione Z".

Una generazione composta da coloro che sono nati approssimativamente tra la fine degli anni Novanta e i primi dieci anni del XXI secolo.

Nati e cresciuti in corrispondenza della diffusione delle nuove tecnologie digitali, essi coincidono con il nuovo target a cui le aziende devono necessariamente far riferimento.

I nativi digitali sono giovani che difficilmente tendono a fidelizzarsi lasciandosi persuadere dall'utilizzo esclusivo di strategie di mero marketing perché, oggi, l'aspettativa è che le imprese siano agenti e parti attive del cambiamento.

Se fino a questo momento, il marketing era prevalentemente impegnato nel trovare il modo migliore per suscitare emozioni ai clienti finali attraverso, per esempio, l'utilizzo di video

⁶ L'etica del business (Business ethics) delinea gli standard per ciò che è giusto e sbagliato fornendo la guida per agire per le persone nel mondo del Business. Il termine si riferisce anche allo studio dei principi morali all'interno dell'azienda.

promozionali, oggi, si trova di fronte ad una sfida più complessa: quella dell'agire, della presa di posizione di fronte alle tensioni più rilevanti per la collettività.

Le buone intenzioni devono necessariamente trasformarsi in azioni concrete.

1.3 Brand Activism: come si differenzia dalla CSR

Alla luce di queste considerazioni, il brand activism viene definito come la naturale estensione della CSR e, di conseguenza, si considera errata la sovrapposizione di questi due concetti che, anche se in maniera sottile, si differenziano per alcuni aspetti.

Entrambe le pratiche perseguono il medesimo obiettivo: massimizzare gli utili nel lungo periodo.

Per giungere alla realizzazione di tale scopo vengono attuate delle pratiche distinte, pur essendo profondamente connesse agli stessi principi etici che le animano.

La società contemporanea viene definita “società dell'informazione”.

Un contesto in cui al centro del sistema vengono posizionate le nuove tecnologie informatiche e le innovative forme di telecomunicazione, le quali agiscono come veri e propri amplificatori di messaggi e iniziative.

In una realtà altamente connessa, il brand activism, assume un ruolo fondamentale perché ogni iniziativa aziendale, attraverso i social media, viene sistematicamente riutilizzata e diffusa a livello globale.

Le imprese, dunque, si collocano all'interno di una nuova era caratterizzata da un'attenzione significativa da parte dei consumatori nei confronti di problematiche sociali, legate non solo ed esclusivamente al proprio business.

Come descritto da Kotler, il brand activism fa leva su aspetti molto precisi che, secondo Aristotele, delineano il fenomeno della persuasione.

Il filosofo greco, ritenuto una delle menti più innovative e prolifiche di tutti i tempi, nel IV secolo a.C., individuò tre grandi categorie di variabili ritenute essenziali per produrre un messaggio convincente.

Nell'opera la *Retorica*, Aristotele, afferma che un discorso è in grado di persuadere un determinato pubblico dal momento in cui vi sono tre componenti sostanziali: *ethos*, *pathos* e *logos*.

Il termine *ethos* può essere tradotto con "carattere, comportamento" e indica la capacità di mostrare la propria personalità all'audience di riferimento.

Inoltre, Aristotele, amplia il suo significato includendo due concetti fondamentali: competenza e conoscenza, requisiti essenziali per poter essere considerati attendibili dai destinatari finali.

Con *pathos*, invece, si fa riferimento al profilo empatico di ciascun individuo; si tratta della capacità di suscitare emozioni negli interlocutori.

Infine, con l'espressione *logos*, si indica il ragionamento logico.

A questi tre fattori, Kotler, aggiunge l'elemento definito come "lo spirito del messaggio" ovvero il *thymòs*.⁷

L'entusiasmo e l'energia con cui si decide di diffondere un determinato valore, difatti, è il punto cruciale della differenziazione tra CSR e il fenomeno del Brand Activism.

La costruzione di un movimento attivista, che si pone l'obiettivo di sostenere una specifica causa, si realizza secondo un iter ben definito.

Inizialmente, si definisce il *bene comune* che si desidera difendere, nonché lo strumento che permette di creare un allineamento tra l'impresa e il futuro cliente.

Successivamente, ci si immagina le modalità attraverso cui ispirare le persone a impegnarsi a partecipare, si mobilitano i partecipanti che hanno sposato la causa e, infine, si coordina l'azione comune per creare un impatto rilevante e una narrazione culturale nella società di riferimento. Se un'azienda desidera incrementare il proprio livello reputazionale è necessario che oltrepassi la linea della Responsabilità Sociale d'Impresa per compiere un passo ulteriore diretto verso la realizzazione di movimenti attivi e in linea con i valori dell'impresa stessa.

⁷ *Thumos* (anche *thymòs*) è una parola greca antica che esprime il concetto di "anima emozionale". La parola indica un'associazione fisica con il respiro o col sangue, in quanto risiede nel petto. La parola è usata anche per esprimere il desiderio umano di riconoscimento.

1.4 Brand activism o strategia?

L'attivismo di marca, quando sostiene principi che non si rispecchiano con l'azienda di riferimento, corre il rischio di trasformarsi in una strategia di marketing fallace e illusoria.

I clienti finali, quindi, vengono ingannati da un'immagine fittizia di un brand che si focalizza esclusivamente sulle tattiche di marketing senza considerare realmente le questioni di carattere sociale, ambientale o politico.

Quindi, per non farsi trarre in inganno e perché la pratica del brand activism possa funzionare, è necessario che la causa sostenuta sia coerente con i valori dell'azienda ma, soprattutto, che sia dimostrata da fatti concreti.

Un esempio di brand activism che viene utilizzato in maniera corrotta e immorale è il fenomeno del *greenwashing*.

Un neologismo indicante la strategia di comunicazione di certe imprese, organizzazioni o istituzioni politiche finalizzata a costruire un'immagine ingannevolmente positiva, sotto il profilo dell'impatto ambientale, per distogliere l'attenzione dell'opinione pubblica dagli effetti negativi per l'ambiente causati dalle proprie attività o dai propri prodotti⁸.

Nel nostro Paese, tra i casi più noti di greenwashing, è possibile menzionare:

- Lo spot di *Ferrarelle* che pubblicizzava una bottiglia a “impatto zero” promettendo la compensazione della CO₂ emessa. L'azienda è stata fortemente sanzionata perché l'espressione “impatto zero” lasciava intendere che l'anidride carbonica venisse interamente compensata.
- La ditta di *Acqua Sant'Anna* a cui, nel 2012, è stata inflitta un'ammenda perché, negli spot pubblicitari, proponeva una bottiglia eco-friendly che riportava benefici ambientali superiori alla realtà.

Una categoria di greenwashing che si potrebbe rivelare controproducente per il marchio è quella che, Urban Dictionary⁹, definisce *Woke washing*.

⁸ <https://it.wikipedia.org/wiki/Greenwashing>

⁹ Urban Dictionary è un dizionario online dedicato ai neologismi e allo slang in lingua inglese.

Una strategia che si focalizza su argomenti considerati “caldi” e di forte impatto sociale che hanno l’obiettivo di “risvegliare” l’intera collettività facendo leva sulla sensibilità del pubblico di riferimento.

Il termine, però, ha un’accezione negativa e sottintende come le reali intenzioni della azienda non siano legate al fenomeno del brand activism e alla conseguente trasmissione di valori ma, al contrario, siano utilizzate al solo scopo di incrementare i guadagni.

Il posizionamento, la personalità e la reputazione della marca stessa sono considerati elementi fondamentali per costruire una brand image¹⁰ positiva agli occhi dei consumatori, i quali saranno più propensi a scegliere quel determinato prodotto andando a sfavorire, inevitabilmente, la concorrenza.

Ma se l’immagine di marca poggia le proprie basi su valori fittizi che non vengono realmente perseguiti dall’azienda il risultato sarà tutt’altro che vantaggioso.

Innanzitutto, il pericolo che si potrebbe verificare è la perdita di fiducia da parte del pubblico.

Quest’ultimo, una volta tradito, difficilmente riuscirà a nutrire nuovamente un sentimento di stima nei confronti delle iniziative e messaggi trasmesse dal brand.

In una realtà costantemente connessa e interattiva come la nostra, gli effetti negativi vengono ulteriormente amplificati dai social media e il rischio di ritrovarsi al centro di una gogna mediatica, a causa di una campagna ingannevole, è alquanto elevato.

La reputazione, in questi casi, rischia di essere compromessa per sempre.

Il risultato dell’utilizzo di queste pratiche, nella maggior parte dei casi, è un danno superiore al beneficio che l’azienda sperava di ottenere.

¹⁰ La brand image è l’immagine della marca così come viene recepita dai consumatori; esprime cioè una sintesi delle opinioni che il pubblico ha di un’impresa e dei suoi brand o prodotti.

1.5 Come il brand activism può migliorare la reputazione aziendale

Una qualsiasi impresa, nel caso in cui decidesse di perseguire in modo superficiale e fittizio una determinata causa, potrebbe ritrovarsi a dover affrontare una vera e propria crisi reputazionale.

Il termine reputazione, quindi, è un termine centrale ed estremamente connesso al concetto del brand activism.

Essere percepiti positivamente agli occhi dei nostri consumatori e/o futuri acquirenti, perciò raggiungere un grado di reputazione notevolmente positivo, è un obiettivo che, ogni impresa, ha il desiderio di conseguire.

Creare una relazione duratura e di qualità con tutti gli stakeholder dell'azienda stessa è un qualcosa di altamente complesso perché esistono tanti piani quanti sono gli stakeholder con cui è necessario interagire nel corso del tempo e, molto frequentemente, vengano sottovalutati alcuni soggetti anche molto importanti.

I pilastri della reputazione¹¹ sono:

1. **Qualità del prodotto:** una reputazione positiva non può esistere se non c'è attenzione verso la qualità del prodotto.
2. **Autenticità:** è fondamentale assicurarsi che non ci siano discrasie tra identità e immagine del brand.
3. **Ascolto:** è necessario ascoltare tutti gli stakeholder e il pubblico a cui ci rivolgiamo.

Gli effetti diretti e concreti che si possono ottenere a favore di una reputazione aziendale positiva sono molteplici e agiscono su piani differenti.

Innanzitutto, instaurare relazioni durature e profittevoli con il cliente, contribuisce alla costruzione di una *brand image* umana e trasparente.

Coinvolgere emotivamente il futuro acquirente è una delle strategie più rilevanti nel mondo del marketing.

¹¹ Poma L., Grandoni G., (2021), *Il reputation management spiegato semplice*, CELID, Torino.

Se si ricorre all'utilizzo di sentimenti autentici, genuini e profondamente condivisi si creerà una forza comunicativa in grado di diminuire le distanze tra l'azienda stessa e la community di riferimento.

Inoltre, convertire le proprie idee, finalizzate al bene comune, in azioni concrete è uno stimolo essenziale per il grande pubblico che dimostrerà maggior propensione all'acquisto.

Il miglioramento delle relazioni tra produttori, fornitori, media, comunità locali o nazionali e la costruzione di una comunicazione stimolante ed impattante, dunque, impressiona positivamente tutti gli stakeholder e, sul piano competitivo, si trasforma in un vero e proprio beneficio.

Negli ultimi anni la reputazione viene considerata a tutti gli effetti il nuovo capitale da difendere e su cui investire in quanto capace di determinare il valore delle aziende e degli Stati.

Non ci si riferisce più ad un valore soggettivo o ad un giudizio prettamente personale diffuso sul web da parte di una categoria di stakeholder (es. investitori) ma si tratta di un vero e proprio calcolo algoritmico che, l'autore Davide Ippolito¹², definisce *Reputation Rating*.

L'idea di capitale reputazionale porta a diversi studi (attualmente in corso) tra cui quelli di Adam Arvidsson, professore di Sociologia all'Università degli Studi di Milano che, nella seconda edizione del libro *Influencer Marketing. Valorizza le relazioni e dai voce al tuo brand*, ha affermato: “la prossima economia sarà un'economia etica non più basata sul lavoro, come è stata l'ultima economia capitalistica, ma sull'abilità di costruire relazioni sociali eticamente significative”¹³.

(Pogliani M., 2019, *Influencer Marketing. Valorizza le relazioni e dai voce al tuo brand*)

¹² Ippolito D., (2020), *Reputazione. Capitale del terzo Millennio*, Mondadori, Milano.

¹³ Pogliani M., (2019), *Influencer Marketing. Valorizza le relazioni e dai voce al tuo brand*, Flaccovio Dario, Milano.

CAPITOLO 2

Conflitto russo-ucraino: la guerra che accende il Brand activism

2.1 Un conflitto con radici lontane

È la notte tra il 23 e il 24 febbraio 2022 quando il presidente russo Vladimir Putin dichiara guerra all'Ucraina.

Un evento drammatico considerato come il risultato di un'escalation di ostilità tra Russia e Ucraina nate fin dall'indipendenza di quest'ultima avvenuta nel 1991.

Con la caduta dell'Unione Sovietica la Russia, la Bielorussia e l'Ucraina si sono formalmente divise ma, la Federazione Russa, continua a voler riportare le due nazioni sotto la propria supremazia.

Una volta diventato indipendente, lo Stato ucraino, si divide letteralmente a metà.

Nella zona Ovest permane una popolazione cattolica e filoeuropea mentre, nell'area Est, la nazione è sostenuta principalmente da una comunità filorusa dominante, in particolare, nelle due repubbliche autoproclamate nella regione del Donbass: Donetsk e Luhans'k.

Successivamente, a fine novembre 2013, si iniziarono a costruire le prime fondamenta della guerra attualmente in atto con la rivoluzione passata alla storia con il nome di *Euromaidan*.

Un appellativo che unisce il termine Europa, in ragione del sentimento filoeuropeista dei manifestanti, e *Majdán Nezaléžnosti* (in italiano: piazza Indipendenza) il nome del luogo in cui si riunirono i rivoluzionari, la piazza principale di Kiev.

Si trattò di una serie di violente manifestazioni pro-europeiste scaturite come conseguenza della decisione, dell'allora Presidente ucraino Viktor Janukovyč, di sospendere un accordo commerciale fra il Paese e l'Unione Europea che avrebbe portato a una zona di libero scambio globale e approfondito¹⁴.

¹⁴ Un accordo di libero scambio globale e approfondito (in inglese *Deep and Comprehensive Free Trade Agreement*) è un trattato internazionale tra l'Unione europea e uno stato non membro dell'UE volto a creare nei rispettivi territori un'area di libero scambio, o DFCTA (*Deep and Comprehensive Free Trade Area*).

Le conseguenze alle proteste ucraine furono sostanzialmente due: l'invasione della Crimea¹⁵ da parte della Russia, dopo che il 95,3% dei cittadini residenti votò a favore del ricongiungimento con il sistema politico e amministrativo russo nel corso del referendum del 2014 considerato illegale dalle autorità di Kiev, e la rivolta dei “sostenitori della federalizzazione” nel Donbass.

Crimea e Donbass sono territori caratterizzati da una rilevante componente etnica russa e, perciò, sono fortemente influenzati dalla tutela di Mosca e in costante attrito con Kiev.

Nell'attuale periodo storico, il casus belli del conflitto si identifica nel sentimento pro-europeista del governo ucraino e nella sua volontà di aderire alla NATO¹⁶, un traguardo fortemente osteggiato da Mosca.

L'annessione non si è ancora verificata in quanto alla NATO non è consentito accogliere stati che, al proprio interno, presentano ancora conflitti irrisolti.

La possibilità di avere uno stato confinante facente parte della NATO, però, è stata una condizione sufficiente per allarmare la Federazione Russa e farle percepire la minaccia di una sgradita espansione occidentale nel suo campo di influenza geopolitica.

2.2 Una guerra (anche) digitale: il fenomeno dell'Infowar

Parallelamente all'offensiva russa sul campo, sul fronte online, si è instaurata una guerra digitale con un impatto a livello globale.

Tra le file della società russa è ampiamente diffusa la percezione che la propria nazione sia l'obiettivo di una sistematica campagna di guerra informatica e di disinformazione ad opera dell'Occidente.

Una convinzione che affonda le proprie radici nel complesso rapporto tra Russia, da un lato, ed Europa e Stati Uniti, dall'altro.

¹⁵ La Crimea è una penisola contesa fra Russia e Ucraina. È anche la più grande penisola affacciata sul mar Nero; dal 2018 è collegata alla Russia dal ponte di Crimea, situato sullo stretto di Kerč'.

¹⁶ L'Organizzazione del Trattato dell'Atlantico del Nord (in inglese: *North Atlantic Treaty Organization*, in sigla NATO) è un'organizzazione internazionale per la collaborazione nel settore della difesa istituita nel 1949.

Una percezione che trova riscontro anche in alcune teorie promosse all'interno degli ambienti accademici russi, come confermato da due politologi vicino a Putin: Alexander Dugin e Igor Panarin.

In primo luogo, entrambi affermano che la civiltà russa, fin dai tempi della Guerra Fredda, sia costantemente sotto minaccia da parte dell'Occidente.

In secondo luogo, secondo i due studiosi, gli avversari occidentali avrebbero attuato una strategia fondata sulla manipolazione del flusso di informazioni negli affari politici, diplomatici, finanziari e militari.

Putin fu il primo a cogliere le grandi potenzialità offerte dalla rete e, fin dall'inizio del suo governo, contribuì fortemente al suo sviluppo e diffusione.

Le agenzie controllate dal Cremlino, oltre a convincere i destinatari dei messaggi che il modello russo sia superiore, diffondono notizie con l'obiettivo di dividere la società occidentale denunciando l'ipocrisia degli Stati al fine di indebolirne l'autorità morale.

La preoccupazione di maggior rilievo si è riscontrata dal momento in cui, la Russia, è stata anche la prima grande nazione a intuire che Internet poteva essere utilizzato anche per un fine molto meno nobile del commercio o delle comunicazioni: la guerra.

La conquista di posizioni importanti nello spazio informativo globale da parte del Cremlino è avvenuta per mezzo della creazione di una significativa serie di canali informativi e di un approccio cross-mediale che integra i media tradizionali con le tecnologie digitali, il web e i social media.

A partire dal 2005 con *Russia Today*, un canale televisivo satellitare russo diffuso a livello mondiale e finanziato direttamente dal Cremlino.

Il suo canale YouTube comprende un numero di iscritti superiore a quelli dei canali di qualsiasi altra grande emittente, incluse BBC e Fox News.

Nel 2014 è stata lanciata l'agenzia di stampa *Sputnik* che, ad oggi, fornisce anche un sito di notizie e un'emittente radiofonica russa governativa.

Inoltre, le piattaforme dei social media sono coordinate dalla *Internet Research Agency*, una società con sede a San Pietroburgo in mano ad oligarchi in stretto contatto con Putin.

Ribattezzata “la fabbrica dei troll”¹⁷, questa agenzia conta, al proprio interno, centinaia di dipendenti che ogni giorno pubblicano migliaia di post con l’obiettivo di condizionare i contenuti delle conversazioni in corso diffondendo un numero alquanto consistente di menzogne.

Infine, da qualche anno, Mosca sta lavorando per sviluppare una propria rete Internet nazionale.

L’obiettivo dichiarato è che sia possibile garantire le comunicazioni all’interno del Paese anche in caso di attacco informatico.

Strumenti che hanno permesso di modificare, in modo significativo, la natura e le regole della guerra.

Quest’ultima si è dovuta fortemente adattare alle innovative disposizioni tecnologiche che, da diversi anni, caratterizzano la nostra società.

Oggi si parla di *Information Warfare*, una definizione che, coerentemente con la concezione russa, comprende sia componenti tecniche che elementi cognitivi e psicologici.

La sfera tecnica dell’*Infowar* include tutti gli strumenti e i sistemi di formazione, creazione, trasmissione, utilizzo e conservazione delle informazioni e, il campo di battaglia, coincide con il cyberspazio, definito anche il *quinto dominio* della guerra contemporanea.

La sfera psicologica-cognitiva è ben più subdola e consiste nell’influenzare tanto l’opinione pubblica quanto il mondo accademico o quello politico, spesso lavorando sulle vulnerabilità di un determinato sistema.

In questo caso, l’area del conflitto corrisponde con quello che viene definito il *sesto dominio* di guerra, ovvero, la mente umana.

La guerra dell’informazione, dunque, consiste nel controllare il flusso delle informazioni, proteggendo il proprio campo informativo distruggendo i sistemi informativi e informatici degli avversari.

¹⁷ <https://creatoridifuturo.it/comunicazione/comunicazione-non-convenzionale/digital-putin-e-la-fabbrica-dei-troll/>

Si tratta di una modalità di conflitto nata come supporto per le principali azioni militari “tradizionali”.

Attualmente, l'*information warfare* è in continua evoluzione e rappresenta, perciò, una vera e propria minaccia per l'opinione pubblica, per il mondo accademico, politico e dei media poiché è presente, tutt'ora, una forte mancanza di consapevolezza della sua pericolosità.

La guerra dell'informazione è un fenomeno che esiste da sempre ma, nel XXI secolo, contiene elementi estremamente innovativi che traducono l'effetto dello sviluppo tecnologico in una diffusione più rapida ed estesa.

La Russia non costruisce più muri come nella Guerra Fredda ma educa e costringe il proprio popolo a vivere all'interno di una realtà regolata esclusivamente da costrizioni russe.

Tutto ciò fa giungere ad un unico risultato che si può tradurre nel concetto di *disinformazione*.

Un fenomeno estremamente critico ma inevitabile in un mondo iperconnesso.

La Russia si è impegnata in un'opera di manipolazione su più fronti e le imprese, in questo momento storico, sono chiamate a non nascondersi, ad avere il coraggio di prendere una posizione anche in politica e, soprattutto, nei temi più caldi.

Le aziende devono essere in grado di sostenere una propria visione dei fatti chiara e ben definita fondata su due punti 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.

2.3 Il legame tra Corporate Diplomacy e Brand Activism

A questo proposito è fondamentale introdurre la nozione di *Corporate Diplomacy*.

Un'espressione inerente ad una disciplina aziendale che si è sviluppata con il sopraggiungere dei tempi moderni.

Un concetto che si lega fortemente a quello di brand activism, in quanto, l'obiettivo principale è quello di consolidare un determinato brand attraverso azioni significative.

Inoltre, nella Corporate Diplomacy, l'impresa ambisce a ricavare un proprio spazio di manovra indipendente dalle opinioni del governo di riferimento.

Difatti, l'iniziativa che si intraprende ha origine dall'azienda stessa e non da organi governativi esterni poiché gli obiettivi da perseguire sono finalizzati ad interessi personali e non nazionali.

Un'attività che, con l'evolversi della tecnologia, è diventata essenziale.

La funzione dei nuovi media digitali non si limita più all'intrattenimento della propria audience ma contribuisce a diffondere informazioni con l'obiettivo di modellare ed esercitare un'influenza significativa sull'opinione pubblica.

Prendere una posizione chiara sulle questioni politiche, sociali e culturali, sviluppando un'attività efficace di Corporate Diplomacy, può rappresentare una nuova fonte di vantaggio competitivo.

Pensare e agire diplomaticamente significa essere in grado di coniugare dialogo, impegno, empatia e sensibilità per il prossimo.

Elementi che permettono di sviluppare una mentalità aperta in grado di comprendere i differenti contesti economici, politici e sociali.

Diplomazia significa anche dover riorganizzare la struttura della *governance*¹⁸ all'interno dell'azienda.

Senza ombra di dubbio, il responsabile della funzione di corporate Diplomacy è una figura nuova e innovativa e i compiti che gli vengono affidati sono molteplici e agiscono su livelli distinti.

Innanzitutto, egli deve necessariamente consultare un'ingente mole di dati e fonti per poter ipotizzare gran parte degli scenari geopolitici costruendo, così, un piano d'azione in grado di gestire al meglio eventuali crisi e il loro conseguente impatto finanziario per poter salvaguardare l'immagine e la reputazione dell'impresa stessa.

¹⁸ Nel linguaggio aziendale indica maniera, stile o sistema di conduzione e di direzione di un'impresa.

Inoltre, il responsabile della Corporate Diplomacy, deve dimostrare un alto grado di competenza nella costruzione e sviluppo di una strategia a lungo termine con i propri stakeholder.

L'obiettivo consiste nell'informare gli stakeholder sulla performance dell'impresa e di renderli consapevoli e proattivi nei periodi di maggiore difficoltà perché, è nei momenti più ardui ed ostili in cui è possibile valutare la reale efficacia di una buona strategia di comunicazione.

La complessità delle sfide odierne porta le imprese a collaborare attivamente con gli Stati per la creazione di società più giuste, più pacifiche e più democratiche.

2.4 Le risposte concrete dei brand

Davanti ad un conflitto con conseguenze di portata mondiale non è consentito rimanere politicamente neutrali.

Le funzioni che un tempo erano di esclusiva competenza dei governi, nel contesto attuale, entrano nella sfera di responsabilità delle imprese.

I brand, attraverso forme di partecipazione politica, costruiscono e sostengono i propri valori.

Nel conflitto che vede come protagonisti il territorio russo e quello ucraino, le aziende, sono coinvolte in un'attività estremamente delicata in quanto è loro compito mantenere un equilibrio tra i valori globali che desiderano celebrare e le dinamiche locali che hanno intenzione di cogliere.

Le imprese, quindi, devono necessariamente impegnarsi nell'allineamento, ancora più rigoroso, tra i valori che intendono trasmettere e gli impegni che si prefiggono per soddisfare le esigenze dei loro stakeholder.

Come sottolineato nel paragrafo precedente, lo scontro tra Russia e Ucraina si svolge contemporaneamente su due fronti distinti: quello fisico e quello digitale.

Questo accade dal momento in cui, i social media, fungono da cassa di risonanza delle politiche messe in atto per la promozione di uno Stato e sono considerati gli strumenti più adatti per diffondere notizie riguardanti una determinata nazione.

Notizie che, a causa di un processo di disintermediazione che si sta verificando sempre più intensamente sulle piattaforme digitali, non sempre corrispondono alla realtà dei fatti.

Nonostante sia noto l'interesse delle forze del Cremlino nei confronti delle strategie di manipolazione del flusso delle informazioni, la Federazione Russa non ha mai dichiarato pubblicamente il proprio coinvolgimento in questo tipo di attività illecite.

Con la Russia che diffonde propaganda e l'Ucraina che si appella alle piattaforme dei social media per vietarne l'uso nello stato russo, la diffusione della disinformazione è aumentata in modo sconcertante.

Numerose piattaforme social, nel loro essere allo stesso tempo dei brand, sono state le prime a muovere i primi passi nel contesto dell'invasione russa in Ucraina per promuovere azioni tempestive e concrete.

Nel 2022 è stato possibile dimostrare, ancora una volta, quanto sia influente il potere della condivisione sui canali social.

Essere attivisti attraverso i media digitali è, a tutti gli effetti, un nuovo modo per prendere posizione e generare valore.

Una condivisione che permette di includere persone e attivisti da tutto il mondo in tempi molto rapidi.

A seguire alcuni esempi.

2.4.1 Twitter

La società americana dedicata al servizio di notizie e microblogging si è diffusa, a differenza di altri social, all'interno di numerose e importanti realtà politiche.

Questo fenomeno si identifica nell'espressione *Twiplomacy* o *diplomazia hashtag* che indica l'utilizzo del social media Twitter da parte di capi di stato e leader di organizzazioni intergovernative per condurre attività di sensibilizzazione diplomatica e diplomazia pubblica.

Con Twitter, le informazioni si diffondono in modo rapido e universale e ciò consente agli utenti di esprimere liberamente i propri pensieri con hashtag che promuovono le persone a unirsi al movimento, in questo caso, *pro-Ukraine*.

Ad una settimana dallo scoppio della guerra, Twitter, è stata messa al bando in Russia.

In risposta a questo, il social network americano, ha rimosso un centinaio di account sulla piattaforma che pubblicavano contenuti a sostegno della Russia con l'hashtag #IStandWithPutinm e ha annunciato l'introduzione di misure che limiteranno l'impatto della propaganda ufficiale russa sulla sua piattaforma¹⁹.

Inoltre, ha deciso di limitare l'accesso all'app in alcune zone della Russia cercando di dare maggiore visibilità ai messaggi destinati al popolo ucraino per creare una chat in *real time* di maggiore efficacia e influenza.

Infine, Twitter, ha inserito all'interno della sua strategia contro l'invasione Russia in Ucraina una regola ulteriore.

Il social network, infatti, comincerà ad applicare un'etichetta a tutti i tweet che, secondo la piattaforma, sono gestiti dai media tradizionali e finanziati direttamente dal Cremlino.

L'obiettivo principale è quello di limitare la circolazione di *fake news* in modo da trasmettere un'immagine del conflitto sempre più veritiera.

Nick Clegg, il nuovo presidente degli affari globali di Meta, su Twitter ha pubblicato un comunicato in cui spiega che, sulle sue piattaforme, modificando temporaneamente e in via eccezionale le regole d'uso, sarà consentito utilizzare solo nel territorio ucraino "*appelli alla violenza contro i soldati russi*".

Inoltre, Clegg ha aggiunto, che non sarà tollerata alcuna forma di "russofobia".

¹⁹ Fonte: *NetBlocks* (<https://netblocks.org/reports/twitter-and-facebook-restricted-in-russia-amid-conflict-with-ukraine-JBZrogB6>)

Non si tratta di offrire la possibilità di minacciare liberamente l'avversario, ma si consente l'uso di dichiarazioni difensive in un contesto di guerra.

2.4.2 Facebook

Secondo l'opinione della società Meta²⁰, il governo russo ha utilizzato Facebook per attaccare personaggi pubblici ucraini tra cui militari, politici e giornalisti.

Inoltre, un gruppo di hacker, identificato con il nome *Ghostwriter*, ha tentato di pubblicare video e immagini fittizie in cui i militari ucraini proclamerebbero la propria resa davanti alle forze armate russe.

Al termine della prima settimana di guerra, Facebook è stato censurato dalla nazione russa in seguito al rifiuto, da parte del social network americano, di rimuovere le etichette che indicavano i contenuti di disinformazione degli account delle emittenti televisive russe di stato, come RT e Sputnik.

Il passo successivo di Meta è stato quello di vietare a tutti i media statali russi di intraprendere iniziative di advertising.

Su Facebook, gli strumenti a disposizione che consentono di generare ricavi significativi sia per i singoli utenti sia per le organizzazioni sono numerosi, i contenuti sponsorizzati ne costituiscono un chiaro esempio.

Pertanto, limitando le inserzioni pubblicitarie, la monetizzazione attraverso la pubblicazione dei post è drasticamente diminuita.

Inoltre, le entrate sono connesse e determinate da distinti fattori, tra cui il numero di visualizzazioni.

Perciò, vietando le operazioni di advertising, si è impedito a Facebook di essere, oltre ad una cospicua fonte di guadagno, anche un importante veicolo di informazione per i canali di Stato

²⁰ *Meta Platforms*, nota più semplicemente come *Meta*, è un'impresa statunitense che controlla i servizi di rete sociale Facebook e Instagram, i servizi di messaggistica istantanea WhatsApp e Messenger e sviluppa i visori di realtà virtuale Oculus Rift.

russi governati direttamente dal Cremlino che ha già dimostrato in passato di avere il mero intento di generare disinformazione.

2.4.3 Tiktok

La guerra si sta trasformando sempre di più in un fenomeno mediatico e arriva ad includere anche i social network più recenti ed innovativi.

Questo è l'anno della prima *Tiktok war*.

Uno strumento che viene utilizzato dai civili ucraini per mostrare al mondo la verità sull'attacco russo.

Le fotocamere dei nostri cellulari si sono trasformati in una fonte preziosa in grado di restituirci prospettive vere ed immediate.

In particolar modo, questa diffusione in tempo reale, si sta verificando attualmente su TikTok perché offre un'ampia libertà di espressione.

Una piattaforma nata per l'intrattenimento più leggero che diventa una portatrice di verità.

Se da una parte la propaganda russa sostiene che nessuna abitazione civile è stata colpita, dall'altra, TikTok ci mostra, attraverso numerosi video amatoriali, che i bombardamenti dei caccia dell'aviazione russa colpiscono frequentemente anche le case di persone comuni.

La verità, dunque, sta emergendo anche grazie ad un social nato e destinato ad un pubblico giovanile in cerca di spensieratezza.

Su TikTok, però, si è instaurata anche una continua guerra contro la disinformazione.

Siamo in un periodo storico in cui hacker, algoritmi, scelte umane, think tank possono manipolare le sorti di un intero conflitto armato.

Questo accade perché, se davanti agli occhi dell'opinione pubblica si diffonde un contenuto virale in grado di colpire la delicata sfera delle emozioni e della sensibilità, si genera, in certi casi, una reazione molto più potente di quella prodotta da un attacco fisico sul campo.

I separatisti filorussi delle regioni del Donetsk e Luhans'k hanno diffuso, a loro volta, dei video in cui accusano gli ucraini di molteplici attacchi che, lo Stato di Zelenskyj, nega.

Quindi, da una parte, quello che per tutto il blocco occidentale è l'aggressore, la Russia, utilizza lo strumento di TikTok per difendere i propri alleati mentre, dall'altra, la popolazione civile, utilizza la piattaforma social per screditare ciò che metterebbe in buona luce il fronte russo e accreditare l'ipotesi di un'aggressione selvaggia, premeditata, violenta.

Il presidente ucraino Zelenskyj ha incluso esplicitamente i TikToker provenienti da tutto il mondo, al fianco di categorie di professionisti come medici e scienziati, per rispondere alla propaganda putiniana.

L'obiettivo era quello di mostrare i video della guerra a un pubblico giovane che, nella maggior parte dei casi, non si informa più attraverso l'utilizzo dei media tradizionali.

A conferma dell'importanza della piattaforma, l'amministrazione Biden ha tenuto un briefing virtuale con i TikToker americani più popolari per informarli sulla Guerra in Ucraina e sulla risposta americana alle minacce nucleari di Mosca.

Dai balletti ai colpi di mortaio. Sui TikTok questi elementi convivono, si sono ibridati.

L'audio originale dei bombardamenti si contrappone alla musica di sottofondo della resistenza ucraina e sono sempre di più le immagini che, da un lato, documentano l'invasione russa mentre, dall'altro, celebrano l'Ucraina prima dell'assedio.

TikTok ha risposto con una serie di azioni concrete.

Nei primi mesi di marzo, la piattaforma ha seguito l'esempio di Facebook e ha bloccato Sputnik e Russia Today in tutta l'Unione Europea, etichettandoli come "media di stato".

Alla luce di quanto sopra esposto e in una Russia sempre più isolata, il 6 marzo 2022, l'azienda è stata costretta a prendere il seguente provvedimento affermando quanto segue: *“non abbiamo altra scelta che sospendere il live streaming e i nuovi contenuti nel nostro servizio video in Russia [...]. Continueremo a valutare le circostanze in continua evoluzione in Russia per determinare quando potremmo riprendere completamente i nostri servizi, mantenendo la sicurezza come nostra priorità assoluta.”*

È la prima volta che una piattaforma social decide di proseguire con un rigido blocco dei contenuti su base geografia

Una scelta operativa condotta direttamente da TikTok e non da enti governativi esterni.

La piattaforma di TikTok si sta dimostrando come la più duttile a raccontare la realtà intricata e non lineare della guerra.

Le immagini sostituiscono le parole che, a loro volta, si collocano in secondo piano. Le brevi didascalie, se presenti, sono in inglese così che il materiale può circolare oltre le barriere linguistiche.

Il Brand activism lo sottolinea in maniera profondamente esaustiva: in queste situazioni, prendere una posizione che condanni ogni tipo di atrocità è di vitale importanza per il valore etico e morale di un brand.

Di fronte ad un pubblico sempre più desideroso di rispecchiarsi in marchi attenti alle cause sociali, le aziende hanno deciso di rivoluzionare il proprio piano comunicativo, in particolare, durante le vicende degli ultimi due anni che hanno drasticamente influenzato il nostro futuro.

2.5 Prendere posizioni: i possibili rischi

Il brand activism può trasformarsi in un'arma a doppio taglio.

Prendere posizione su temi estremamente delicati significa, da un lato, umanizzare il brand andando ad acquisire una moltitudine di consensi da parte di persone che sono in linea con il nostro pensiero.

D'altra parte, schierarsi da un lato piuttosto che da un altro, può condurre ad esiti estremamente negativi come nel caso di una crisi reputazionale.

Fin dai giorni immediatamente successivi all'invasione dell'armata russa in Ucraina, la reazione da parte di numerose aziende non si è fatta attendere.

Un vero e proprio esodo di massa da Mosca, dal settore bancario a quello energetico fino alla moda e al cibo, aumentano ogni giorno di più le compagnie che hanno deciso di abbandonare il Paese che ha dato il via al conflitto.

La scelta di allontanarsi dalla nazione russa rientra nella serie di gesti simbolici con un impatto economico estremamente tangibile.

Apple, Dior, Adidas, Mercedes, Ikea e Heineken sono solo alcuni dei grandi nomi di fama mondiale che hanno deciso di prendere le distanze da Mosca sospendendo la vendita e la produzione presso gli impianti russi.

Una decisione da non ritenere minimamente prevedibile dal momento in cui, le aziende in questione, operano a livello globale e, perciò, parte del loro business viene incrementato anche grazie alla Russia, lo Stato più esteso al mondo.

Inoltre, trattandosi di aziende multinazionali, i rapporti che si instaurano sono numerosi e agiscono su piani differenti.

Si collabora, per esempio, con amministratori delegati, fornitori, brand e project manager, responsabili dell'area marketing, dell'area giuridica, direttori delle risorse umane, finanziatori e, soprattutto, con i clienti finali.

All'interno di questa ampia rete eterogenea non è esclusa la possibilità di instaurare dei legami con la realtà russa.

Difatti, tra le aziende che al momento risultano ancora operanti in Russia, è possibile identificare anche la prodigiosa multinazionale italiana specializzata in prodotti dolciari: *Ferrero*.

Il colosso di Alba ha infatti uno stabilimento produttivo in Russia, nel villaggio di Vorsha, distretto di Sobinsky, nella regione di Vladimir, a 160 chilometri da Mosca.

Si tratta di un'industria di 80.000 metri quadrati in cui Ferrero ha investito, a partire dal 2008, 250 milioni di euro, e altri 60 dovrebbero essere investiti nel decennio 2018-2028.

Tuttavia, anche nel territorio ucraino, l'azienda è presente con una sede commerciale nella capitale di Kiev e una rete di addetti composta da circa 70 persone.

Pertanto, attualmente, l'azienda piemontese è impegnata a fornire ausilio materiale e morale ai suoi dipendenti e alle loro famiglie coinvolte nel conflitto.

L'obiettivo principale dell'impresa albese, come confermato ai microfoni della testata piemontese *La Voce di Alba*, è quello di poter trasferire le proprie risorse nelle cosiddette “zone di sicurezza” sospendendo temporaneamente le attività non essenziali in Russia.

L'indagine condotta dall'organo di regime VCIOM²¹ afferma che il 50% dei russi lamenta una carenza di prodotti abituali, dal cibo alla cura personale, mentre l'80% accusa un eccessivo aumento dei prezzi.

Secondo gli ultimi report, gli editori hanno notato un calo significativo delle entrate pubblicitarie a causa di una diffusa preoccupazione, da parte di numerosi brand, di apparire fuori luogo rispetto al conflitto tra Russia e Ucraina.

In terreni instabili come la guerra, il rischio di annientare una reputazione positiva costruita con impegno e dedizione nel corso degli anni è alto, perciò, è fondamentale assumere un atteggiamento proattivo per sostenere, soprattutto, coloro che affrontano la guerra in prima linea.

²¹ VCIOM è il più antico istituto elettorale della Russia post-sovietica e una delle principali società di ricerca sociologica e di mercato della Russia

CAPITOLO 3

Case Study

3.1 Un esempio di best practice in tempi di guerra: Microsoft

Rimaniamo tutti esterrefatti davanti ad una guerra a tratti novecentesca ma, allo stesso tempo, caratterizzata da un'anima post-moderna per l'utilizzo rivoluzionario dei mezzi digitali e la presa di posizione di alcuni brand come reazione ad un conflitto con conseguenze mondiali.

Anche le aziende multinazionali con fatturati esorbitanti hanno scelto di far emergere il lato più umano allineando i valori aziendali con quelli morali e cambiando la prospettiva da marketing-driven a quella society-driven. Un esempio a sostegno di ciò è l'azienda multinazionale creata da Bill Gates e Paul Allen con sede nello Stato di Washington: *Microsoft*.

Microsoft si differenzia, nel proprio settore e non solo, per essere un'azienda estremamente all'avanguardia.

Consultando le differenti piattaforme social su cui l'azienda opera, è stato possibile acquisire un'ottica più esaustiva riguardante le numerose iniziative che l'azienda, in quanto brand di fama mondiale, ha deciso di sostenere.

L'avvocato americano Brad Smith, Presidente e Vicepresidente di Microsoft dal 2021, il 28 febbraio 2022, ha pubblicato sul corporate blog aziendale due articoli in cui comunica esplicitamente l'impegno di Microsoft a favore dell'Ucraina.

L'intervento viene introdotto attraverso la seguente affermazione:

All of us who work at Microsoft are following closely the tragic, unlawful, and unjustified invasion of Ukraine. This has become both a kinetic and digital war, with horrifying images from across Ukraine as well as less visible cyberattacks on computer networks and internet-based disinformation campaigns [...] ²² (B. Smith, 28 febbraio 2022)

²² <https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2022/02/28/ukraine-russia-digital-war-cyberattacks/>

Microsoft, si sta adoperando per intervenire contemporaneamente su quattro differenti macroaree che possono essere suddivise mediante il seguente schema:

1. Protezione dagli attacchi informatici diretti contro il governo e le istituzioni ucraine;
2. Protezione dalle campagne di disinformazione e dalla propaganda digitale russa;
3. Sostegno all'assistenza umanitaria;
4. Protezione dei dipendenti nelle sedi Microsoft presenti in Ucraina e Russia.

3.1.1 Protezione dell'Ucraina dagli attacchi informatici

Poche ore prima dei bombardamenti avvenuti nella notte del 24 febbraio, il *Microsoft Security Intelligence* (MSTIC) ha rilevato una serie di attacchi informatici distruttivi e diretti contro l'infrastruttura digitale dell'Ucraina.

Di conseguenza, il team di esperti di Microsoft ha avvertito il governo ucraino fornendo un supporto di assistenza tecnica per prevenire il successo del malware.

Dunque, mediante la necessaria attività di Cyber Threat Intelligence è stato possibile prevenire un attacco informatico da parte di criminali digitali.²³

Gli attacchi informatici sono, ormai, all'ordine del giorno e perciò, l'impegno di Microsoft iniziato poche ore prima del conflitto, è attualmente e costantemente in atto.

Il fattore cyber è ormai divenuto elemento imprescindibile delle nuove guerre e a questo proposito, Mykhailo Fedorov, ministro dell'Innovazione tecnologica e transizione digitale ed anche viceministro dell'Ucraina, ha annunciato che: *"Nell'esercito ucraino ci sono più di 300mila cyber specialisti e ogni giorno il loro numero cresce repentinamente"*.²⁴

²³ La Cyber Threat Intelligence è una tipologia di intelligence dedicata alla protezione dei dati. Queste informazioni hanno lo scopo di aiutarti a prendere decisioni migliori per proteggere la struttura aziendale dalle minacce informatiche.

²⁴ <https://www.usarci.it/article/Guerra-Ucraina-ministro-transizione-digitale-abbiamo-un-cyber-esercito-di-oltre-300mila-specialisti>

3.1.2 Protezione dalla disinformazione sponsorizzata dallo Stato

Come evidenziato nel secondo capitolo di questo elaborato, la disinformazione da parte dello Stato russo si è trasformata nella battaglia più ostica da dover necessariamente affrontare.

Microsoft, sul fronte di una guerra definita cibernetica, sta reagendo in maniera tempestiva e altamente propositiva, un impegno essenziale che deve essere necessariamente presente in tutto il settore tecnologico.

Contributi che devono derivare sia dalle singole aziende operanti nel mercato di riferimento sia dai governi, dal mondo accademico e dalla società civile.

Il colosso informatico si sta muovendo rapidamente per adottare misure innovative con l'obiettivo di ridurre l'esposizione della propaganda di stato russa, nonché per garantire che le piattaforme aziendali non finanzino inavvertitamente queste operazioni.

Infine, la multinazionale americana, ha fortemente proibito ogni tipo di contenuto, comprese le pubblicità, provenienti dalle emittenti di Stato RT e Sputnik decidendo, inoltre, di non introdurre inserzioni pubblicitarie all'interno dei siti direttamente finanziati, molto probabilmente, dal Cremlino.

3.1.3 Sostegno umanitario

Una delle tragiche conseguenze di tutte le guerre è l'impatto sulla popolazione civile.

Microsoft, fino ad oggi, ha impegnato oltre 35 milioni di dollari per sostenere l'assistenza umanitaria e gli interventi dei soccorritori in Ucraina.

Il team di Microsoft, lavorando a stretto contatto con il Comitato Internazionale della Croce Rossa (CICR) e diverse agenzie ONU, si è reso disponibile per mobilitare rapidamente numerose risorse umane a beneficio della popolazione ucraina.

Inoltre, attraverso l'utilizzo della raffinata tecnologia di cui usufruisce l'azienda, è stato attivato il *Microsoft Disaster Response Team* che, tutt'ora, offre la possibilità di entrare in contatto costante e tempestivo con i soccorritori che permettono ai cittadini presenti sul territorio ucraino di raggiungere zone di maggiore sicurezza.

3.1.4 Protezione dei lavoratori dipendenti

Microsoft ha dipendenti situati in tutto il mondo; in Ucraina, in Russia e in tutta l'Europa orientale.

La multinazionale informatica si dedica, in modo particolare, alla protezione delle proprie risorse, un aspetto considerato di vitale importanza, in particolare, nell'attuale periodo storico.

All'interno della governance aziendale, è diffuso un incoraggiamento costante nei confronti dei propri lavoratori operanti negli Stati Uniti, in Europa e in tutto il resto del mondo per contribuire, attraverso il programma di donazione ideato da Microsoft, al sostenimento dei dipendenti ucraini e delle loro famiglie.

Inoltre, in linea con le aspettative che si nutrono nei confronti di una grande azienda, Microsoft sostiene anche i dipendenti russi che, secondo la linea politica del Presidente Smith, non dovrebbero essere in nessun modo oggetto di discriminazione all'interno o all'esterno della loro nazione a causa delle azioni compiute dal loro capo di Stato.

Infine, Microsoft sottolinea molto chiaramente di essere un'azienda e non un governo.

Difatti, all'interno del report, evidenzia l'importanza e l'intenzione di agire con il sostegno di coloro che costituiscono le nazioni europee, l'UE, il governo ucraino, il governo degli Stati Uniti e la NATO.

Brad Smith conclude il report affermando quanto segue:

We not only look toward but will work for a future where digital technology is used to protect countries and peoples, helping us all to bring out the best in each other (B. Smith, 28 febbraio 2022)

Microsoft si può considerare un ottimo esempio di best practice in quanto è presente una testimonianza evidente della volontà del brand di mobilitarsi in modo massivo con tutti gli strumenti a propria disposizione.

CONCLUSIONI

Come è possibile constatare nell'elaborato, il Brand activism, è un ingrediente essenziale per la realizzazione di un ottimo piano comunicativo.

In particolare, attraverso le iniziative che rientrano nella sfera dell'attivismo di marca, si potenzia il processo definito stakeholder engagement²⁵.

Edward Freeman, nel libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* pubblicato nel 1984, ha definito lo stakeholder come un soggetto senza il quale l'impresa non è in grado di sopravvivere.

Un'affermazione che, quasi quarant'anni dopo, risulta essere estremamente attuale.

Una rete, quindi, non è una semplice connessione di soggetti, ma un vero e proprio gruppo che si differenzia da un insieme di persone che comunicano fra loro in quanto, nel primo caso, si ha un obiettivo in comune da raggiungere.²⁶

Alla luce di quanto esposto nei capitoli precedenti, è possibile appurare che, il Brand activism, si concretizza attraverso il monitoraggio delle nuove esigenze sociali nate nel mercato degli stakeholder, la consultazione diretta con essi per comprendere i trend più rilevanti e per instaurare un rapporto di fiducia e, infine, mediante la collaborazione con la fitta rete di stakeholder per la produzione di nuovi progetti nell'ambito della comunicazione e del marketing.

Un susseguirsi di tappe essenziali che, se accuratamente affrontate, offrono la possibilità di implementare il valore complessivo dell'azienda e, di conseguenza, degli azionisti.

Un risultato derivante dall'allineamento di fattori come lo scopo, i valori, la comunicazione e la pratica che permetterà all'impresa di risultare rilevante, veritiera e affidabile agli occhi dei consumatori.

²⁵ È il processo attraverso il quale un'organizzazione coinvolge persone che potrebbero essere influenzate dalle decisioni che prende o che possono influenzare l'attuazione delle sue decisioni

²⁶ Poma L., Grandoni G., *Il reputation management spiegato semplice*, CELID, Torino, 2021, pp. 104.

In questo modo si vengono a creare aziende definite *values-driven* che, per essere tali, devono assumersi la responsabilità di porre una maggiore e costante attenzione nei confronti dei dipendenti, dei clienti e della comunità in cui si operano.

Un contesto così eccezionale, come quello della guerra tra Russia e Ucraina, si trasforma in un banco di prova decisivo per le imprese che devono, ora più che mai, definire quello che Kotler definisce *purpose*.

Per le organizzazioni di oggi, non basta avere un purpose molto nobile. L'essere guidati da un purpose non significa nulla se comportamenti e visione non sono allineanti. Ciò che conta ora è l'azione: come il vostro brand vive e agisce nel mondo reale. Sia l'azione sia la mancanza di azione sono segnali lanciati ai consumatori e alla società più ampia²⁷.

(Kotler P., Sarkar C., 2020, *Brand activism from purpose to action*)

In ambienti altamente complessi e sfidanti, il Brand activism è tenuto ad affrontare prese di posizione alquanto complesse.

Difatti, la scelta di esporsi in casi in cui il marketing si fonde con realtà politiche differenti e in contrasto tra loro è da considerarsi un gesto audace e sorprendente, in quanto, una qualsiasi presa di posizione, una qualunque scelta presuppone la possibilità di commettere errori.

Infine, il case study dedicato all'azienda Microsoft ci insegna che, guardando al futuro, è ormai assodato che la tecnologia digitale ricoprirà un ruolo decisivo sia in guerra che in pace poiché, l'incolumità dei civili è ormai minacciata sia sul fronte online che su quello offline.

In una situazione sociale e politica minacciata dalla presenza di numerose piaghe, conquistare la fiducia di possibili clienti è equiparabile ad un vero e proprio atto politico, in quanto, i consumatori sono sempre più dediti alla ricerca di aziende che collocano in primo piano il bene comune e i valori morali.

²⁷ Kotler P., Sarkar C., *Brand activism from purpose to action*, HOEPLI, Milano, 2020.

BIBLIOGRAFIA

- *Kotler P., Sarkar C., Brand activism from purpose to action, HOEPLI, Milano, 2020.*
- *Poma L., Grandoni G., Il reputation management spiegato semplice, CELID, Torino, 2021.*
- *Marta Federica Ottaviani, Brigate russe. La guerra occulta del Cremlino tra troll e hacker, Ledizioni,, Milano, 2022.*
- *Sara Rubinelli, Nicola Diviani e Maddalena Fiordelli, Pensiero critico e disinformazione: un problema contemporaneo, Carocci, 2020.*
- *Gorgolini L., Media digitali e disinformazione. Politica, giornalismo, social network e conflitti armati, Bologna University Press, Bologna, 2022.*
- *Volli U., Semiotica della pubblicità, Laterza, Roma-Bari, 2018.*
- *Ryan J., Storie di Internet e il futuro digitale, Einaudi, Torino, 2011.*
- *Cosenza G., Semiotica e comunicazione politica, Laterza, Roma-Bari, 2018.*
- *Bellezza S. A., Il destino dell'Ucraina, Scholè, 2022*

SITOGRAFIA

<https://creatoridifuturo.it/>

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

<https://www.ferpi.it/news/i-rischi-reputazionali-del-business-in-russia>

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

<https://creatoridifuturo.it/comunicazione/comunicazione-non-convenzionale/il-brand-activism-secondo-philip-kotler-e-christian-sarkar/>

<https://netblocks.org/reports/twitter-and-facebook-restricted-in-russia-amid-conflict-with-ukraine-JBZrogB6>

<https://www.rainews.it/maratona/2022/06/live-guerra-in-ucraina-la-cronaca-minuto-per-minuto-giorno-104-dba64837-5b43-4769-9fc4-158e2faf1e55.html>

https://www.repubblica.it/esteri/2022/06/16/news/ucraina_russia_news_oggi_guerra-354096181/

<https://www.ilsole24ore.com/art/crisi-ucraina-bonomi-447-impresе-italiane-russia-abbandonate-AE1A0GJB>

<https://www.affaritaliani.it/mediatech/il-brand-activism-sulla-guerra-russia-ucraina-fa-presa-sugli-italiani-784365.html>

<https://facta.news/storie/2022/02/24/crisi-russia-ucraina-la-disinformazione-sul-conflitto-in-aggiornamento/>

<https://pagellapolitica.it/>

<https://www.raiplay.it/video/2018/10/L-intervista-al-politologo-russo-Aleksandr-Dugin--56d38d09-ba00-4cb2-8b97-56f63cd81e2a.html>

https://www.ted.com/talks/garry_kasparov_stand_with_ukraine_in_the_fight_against_evil

<https://www.theguardian.com/world/russia+ukraine>

<https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2022/03/04/microsoft-suspends-russia-sales-ukraine-conflict/>

<https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2022/02/28/ukraine-russia-digital-war-cyberattacks/>

https://www.ansa.it/sito/notizie/topnews/2022/05/24/ucraina-kiev-microsoft-aiutera-a-documentare-crimini-russia_cc5553b6-8988-48f2-aa20-964ba4b306b0.html

https://www.lastampa.it/esteri/2022/01/16/news/ucraina_1_allarme_di_microsoft_infettati_d_ecine_di_computer_del_governo_di_kiev_-2829080/

<https://www.agendadigitale.eu/sicurezza/cyberattacchi-in-ucraina-il-rapporto-microsoft-e-le-difficolta-di-unanalisi-accurata-della-situazione/>

https://www.repubblica.it/tecnologia/2022/04/28/news/microsoft_circa_240_cyber_attacchi_contro_obiettivi_ucraini-347242087/

<https://www.wired.it/article/ucraina-attacco-informatico-microsoft/>

<https://www.hdblog.it/microsoft/articoli/n554178/microsoft-cyber-attacchi-russia-ucraina/>

<https://www.renovatio21.com/russia-ucraina-la-microsoft-lavora-con-la-nato-e-i-governi-occidentali/>



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DELLA REPUBBLICA DI SAN MARINO

Dichiarazione di consultabilità o non consultabilità della tesi di laurea

Io sottoscritto/a Jasmina Bertero Matricola 54008
Laureando in Comunicazione e Digital Media
Sessione Estiva dell'A.A. 2022/2023

DICHIARO

BRAND ACTIVISM :
che la Tesi di Laurea dal Titolo PRENDERE POSIZIONE PER GENERARE
VALORE DA UNA PROSPETTIVA MARKETING-DRIVEN
A UNA SOCIETY-DRIVEN.

- è consultabile da subito
 potrà essere consultata dal giorno.....
 non è consultabile
(barrare l'opzione prescelta)

San Marino 12/06/22

FIRMA Jasmina Bertero