LUMSA UNIVERSITÀ

CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE, MARKETING E DIGITAL MEDIA

CLASSE L-20

GESTIONE DELLA REPUTAZIONE E RELAZIONI PUBBLICHE DIGITALI

SECS — P/08

Brand Activism, un ramo della Responsabilità sociale d'impresa sempre più importante: prendere una posizione non è più una scelta.

Brand Activism, an increasingly important branch of Corporate Social Responsibility: taking a stance is no longer a choice

Relatore
Luca Poma

Candidata
Alessia Di Trocchio
Matricola 34470/110

Anno accademico 2023 - 2024

INDICE

Abstract: ……. 3
Abstract (inglese): …….. 4
Introduzione: ……. 5
CAPITOLO 1: Fondamenti Teorici: Il Reputation Management e l'evoluzione della Corporate Social Responsibility……. 7
1.1. La gestione della Reputazione Aziendale (Reputation Management)…….. 7
1.2. Definizione, origini ed evoluzione della Corporate Social Responsibility (CSR)….. 14
CAPITOLO 2 Brand Activism: Definizione, Evoluzione e Impatto sulle scelte dei consumatori con focus sulla Generazione Z…….. 23
2.1. Definizione ed evoluzione dell'attivismo di brand…….. 23
2.2. La Generazione Z……. 25
2.3. Esempi pratici dell'importanza dell'attivismo di Brand…….. 29
CAPITOLO 3: Indagine tramite questionario e analisi dei dati…….. 40
3.1. Obiettivi…….. 40
3.2. Metodologia di raccolta, campione e tipologia di dati…… 41
3.3. Analisi dei dati……. 42
3.4. Discussione dei risultati……... 48
Conclusioni…… 51
Bibliografia…… 54
Sitografia……..…… 55

Abstract

Nell'era del digitale e della trasparenza, l'attivismo di brand non è più solo un'opzione strategica, ma un obbligo per le imprese che vogliono mantenere la loro posizione, soprattutto agli occhi della Generazione Z. Questa tesi vuole analizzare come, in un contesto in cui le informazioni sono istantaneamente accessibili e la consapevolezza sociale dei consumatori è in crescita, i brand sono chiamati a prendere posizioni su questioni sociali, ambientali ed etiche per soddisfare le aspettative di un pubblico giovane e attento.

Inizialmente un'introduzione teorica sul *Reputation Management,* investire nella gestione della reputazione aziendale è fondamentale per il raggiungimento di obiettivi economici e non. La *Corporate Social Responsibility* è diventata una vera e propria strategia di gestione; le organizzazioni non possono più inseguire puramente il profitto, hanno il compito di contribuire al benessere ambientale e sociale. Il cuore della ricerca riguarderà il fenomeno del Brand Activism, la sua evoluzione e l'impatto che ha su consumatori come non mai consapevoli e informati.

Si affrontano le tematiche più ricorrenti, come i diritti civili, la sostenibilità ambientale e l'inclusione, che spesso trainano la visibilità dei marchi e generano compenso. Al contempo si osserverà come questioni più controverse vengano talvolta ancora evitate per minimizzare il rischio di *backlash* (ripercussioni).

Attraverso un'indagine quantitativa basata su un questionario, si esamina l'influenza dell'attivismo dei brand sui comportamenti d'acquisto, evidenziando che autenticità e trasparenza sono fattori decisivi per conquistare e mantenere la fiducia del pubblico contemporaneo che guida questa tendenza e influenza sempre più spesso tutte le fasce d'età.

Abstract in inglese

In the digital era of transparency, brand activism is no longer merely a strategic option but an obligation for companies seeking to maintain their standing, particularly in the eyes of Generation Z. This thesis aims to examine how, in a context where information is instantly accessible and social awareness among consumers is on the rise, brands are increasingly called to take positions on social, environmental, and ethical issues to meet the expectations of a young and attentive audience.

The study begins with a theoretical introduction to reputation management, exploring how investing in corporate reputation is essential for achieving both economic and broader goals. Corporate Social Responsibility has become a true strategic approach to business management; companies can no longer chase pure profit but are expected to contribute positively to social and environmental well-being.

The core of this research delves into the phenomenon of brand activism, its evolution, and its impact on consumers who are more informed and conscientious than ever before. Key themes such as civil rights, environmental sustainability, and inclusion, which often drive brand visibility and public engagement, are explored. At the same time, the thesis examines how some brands may still avoid more controversial issues to minimize backlash risks.

Through a quantitative survey, this study investigates the influence of brand activism on consumer purchasing behavior, highlighting authenticity and transparency as critical factors in earning and sustaining the trust of a contemporary audience that increasingly drives this trend and frequently influences all age groups.

Introduzione

Negli ultimi decenni, la società ha subito cambiamenti profondi e rapidi, influenzati dall'innovazione tecnologica, dalla globalizzazione e all'emergere di nuove forme sociali. Questa evoluzione ha dato vita a una nuova coscienza collettiva in cui la sostenibilità, la giustizia sociale e i diritti umani non sono più questioni marginali. Le aziende, proiettate in tale nuova realtà, si trovano dinanzi a sfide e al contempo opportunità senza precedenti: non basta più offrire prodotti e servizi di qualità, è necessario dimostrare un impegno autentico per il benessere collettivo. La Generazione Z, cresciuta nell'era del web, risulta particolarmente sensibile a queste dinamiche: l'accesso immediato a qualsiasi informazione e una forte presenza sui Social, fanno sì che i giovani consumatori siano più consapevoli e critici nei confronti delle pratiche aziendali e abbiamo una grande risonanza mediatica e dunque influenza. Di fronte ad un panorama così complesso, il Brand Activism emerge come una risposta necessaria: non è più sufficiente riconoscere le problematiche o parlare di esse, bisogna prendere posizioni chiare e avviare azioni concrete. La Reputazione di un'impresa, il suo percorso verso la sostenibilità e la trasparenza, i risultati ottenuti sul piano sociale, ambientale o di governance (ESG), costituiscono ormai veri e propri asset fondamentali, capaci di influenzare la fiducia degli utenti e la competitività sul mercato.

Questa tesi sperimentale si propone di esplorare come la *Corporate Social Responsibility* (Responsabilità Sociale d'Impresa) e il *Reputation Management* (Gestione della Reputazione), non rappresentino più semplici strategie, bensì strumenti essenziali per tutelare e accrescere quegli asset intangibili che contribuiscono in modo determinante al valore complessivo di un'organizzazione. Le crisi ambientali, le disuguaglianze sociali e le ingiustizie economiche hanno messo in luce la necessità di un urgente cambiamento sistemico, spingendo i pubblici a cercare non più soltanto beni e servizi, ma soprattutto valori in cui potersi riconoscere. In un'epoca in cui la consapevolezza collettiva si fa sempre più acuta, non è più sufficiente per le imprese limitarsi a dichiarare il proprio sostegno ad una causa: è necessario un impegno concreto, declinato attraverso azioni tangibili e iniziative coerenti, spesso anche a costo di mettere in secondo piano gli interessi economici. Tuttavia, il percorso non è privo di sfide, c'è la possibilità di trovarsi dinanzi a critiche e scivoloni se non si riesce a dimostrare coerenza tra le affermazioni e la pratica, tra l'identità e l'immagine. L'identità rappresenta i valori fondamentali di

un’organizzazione, la mission e la vision, il motivo stesso per cui esiste, mentre l’immagine è la percezione che il pubblico ha di essa, sulla base di tutte gli interventi e gli atteggiamenti tenuti nel tempo. La trasparenza emerge come elemento cruciale in un’epoca in cui, inevitabilmente, “tutti i nodi vengono al pettine”; le organizzazioni possono infatti incappare facilmente in cadute d’immagine qualora non riescano a garantire una piena coerenza tra le dichiarazioni e le pratiche effettivamente adottate, tra l’immagine e l’identità aziendale, che ne rappresenta i valori fondamentali. Se in passato la Responsabilità Sociale d’Impresa poteva essere considerata un’opzione accessoria, oggi la sua importanza è stata confermata in molti modi, e anzi ha quasi dovuto evolversi nel Brand Activism. Quest’ultimo si impone come elemento cardine per la costruzione di un’identità rilevante e rispettabile e l’impegno attivo diviene, non solo imperativo etico ma anche requisito strategico per emergere in mercati sempre più saturi.

Attraverso la combinazione di analisi teorica e studio empirico, basato su un questionario somministrato ad un campione eterogeneo di utenti, si intende dimostrare come l’impegno attivo dei marchi influenzi le decisioni d’acquisto, esercitando un impatto diretto sul raggiungimento di obiettivi di business.

CAPITOLO 1

Fondamenti Teorici: Il Reputation Management e l'evoluzione della Corporate Social Responsibility

1.1. La gestione della reputazione aziendale (Reputation Management)

In un contesto in cui la concorrenza risulta sempre più globale e le informazioni circolano veloci come mai prima, la reputazione dell'azienda si afferma come elemento centrale per il successo. Oggi gli utenti non si limitano più ad acquistare un prodotto o servizio, ormai disponibile in ogni formato e prezzo, ma ne abbracciano anche i valori, l'etica, e la credibilità di chi li propone. Da entità viste un tempo come "macchine redditizie", le imprese sono ora chiamate a rispondere alle preoccupazioni dei loro pubblici, e a dare il loro contributo a cause di sempre maggiore interesse.

La gestione della reputazione, o *Reputation management,* è dunque uno dei pilastri su cui costruire un rapporto solido e di fiducia con il proprio pubblico, in quanto da esso dipende la longevità dell'azienda. Con tale concetto, si vuole intendere l'insieme di tutte le strategie e attività che adotta un'organizzazione al fine di influenzare al meglio la percezione degli utenti nei suoi confronti. Definiamo innanzitutto la reputazione, l'etimologia della parola viene dal latino "computare", "pesare", che ricorda ideologicamente la scelta che facciamo quando valutiamo appunto la reputazione di qualcuno o qualcosa.

> La reputazione aziendale è una fusione di tutte le aspettative, percezioni e opinioni di un'organizzazione sviluppate nel tempo da clienti, dipendenti, fornitori, investitori e dal pubblico in generale in relazione alle qualità, alle caratteristiche e al comportamento dell'organizzazione, sulla base di esperienze personali, delle dicerie, o dell'osservazione delle azioni passate dell'organizzazione. (Kottasz e Bennett [1]).

Il concetto risulta strettamente collegato alla comunicazione e ai rapporti umani, in quanto conseguenza diretta della presenza e delle azioni dell'azienda all'interno di un contesto socio-economico, e consiste in un giudizio di valore da parte del pubblico. È però molto

[1] M. Gotsi, A. M. Wilson, *Corporate reputation: seeking a definition*, "Corporate Communication: An International Journal", MCP UP Limited, vol. 6, 2001, pp. 24-30.

più complesso, poiché racchiude le aspettative, le valutazioni e le percezioni personali dei singoli individui e che sono il risultato della storia, della comunicazione, delle pubbliche relazioni e delle condotte tenute. Si tratta, quindi, di un "costrutto multidimensionale"[2] e trasversale, per la complessità e la vastità degli aspetti che abbraccia, e "attributo" perché non innato ma appunto attribuito da terzi. Il pubblico è ormai in possesso di rapidi strumenti che permettono di indagare con facilità sulle pratiche aziendali, dunque queste devono essere pronte a condividere non solo i successi, ma anche le sfide e gli errori: così la trasparenza si afferma come un potente strumento di fidelizzazione.

Secondo L. Poma e G. Grandoni, la reputazione di un'organizzazione consiste proprio nel grado di allineamento tra la sua identità e la sua immagine, e si consolida solo nel tempo, attraverso l'interazione costante con gli *stakeholder.* Questi ultimi sono tutti gli individui, ma anche gruppi e organizzazioni, che possono influenzare o in qualche modo a loro volta essere influenzati dall'azienda. In altre parole, quanto più l'immagine percepita all'esterno corrisponde all'identità reale dell'organizzazione, tanto più solida sarà la sua reputazione. A tal proposito, gli autori, nel loro libro *Il Reputation Management spiegato semplice*, utilizzano una metafora efficace: "Metaforicamente, potremmo immaginare l'identità di un'organizzazione come un palazzo, e l'immagine come un'impalcatura, costruita […] per rendere la facciata gradevole; se la distanza tra esse fosse eccessiva, andrebbe a verificarsi un crollo"[3]. Questa prospettiva evidenzia come la reputazione aziendale non sia un elemento statico, ma il risultato di un processo dinamico, in cui gli utenti giocano un ruolo fondamentale.

La crescente consapevolezza dell'impatto delle azioni delle imprese sulla società e sull'ecosistema, ha portato le persone a "pretendere" non solo coerenza e trasparenza, ma che tale impatto fosse positivo. Lo estrapoliamo anche da un'altra definizione che vede il *Reputation Management* come "una rappresentazione socialmente elaborata e condivisa della storia e dei risultati passati dell'azienda che ne descrive l'abilità di generare valore (economico e sociale)"[4]. Non è più sufficiente adottare un approccio neutrale, limitandosi

[2] I.Corradini, E. Bardelli, *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, Franco Angeli, 2015.
[3] L. Poma, G. Grandoni, *Il Reputation Management spiegato semplice. Con focus sulla misurazione della reputazione*, Celid, Torino, 2021, p. 35.
[4] Masini, Pasquini, Segreto, *Marketing e comunicazione: strategie, strumenti e casi pratici*, Hoepli, 2017.

ad evitare situazioni potenzialmente dannose o scandali mediatici, ma assume un'importanza cruciale la capacità di creare valore, che non si esaurisca alla dimensione economica, ma si estenda all'ambito sociale, culturale e ambientale.

La diffusione del concetto è stata influenzata dalla pubblicazione, nel 1982, del primo ranking relativo alle "America's most admired companies" sulla rivista *Fortune*. Oggi è stato esteso a "The World's most admired companies",diventando uno dei più noti elenchi, insieme a quello del *Reputation Institute*, leader mondiale nella misurazione e consulenza di oltre 7mila aziende. Il suo studio ogni anno stila la classifica del RepTrak™ Pulse, sempre molto attesa, in quanto rappresenta il più autorevole barometro a livello mondiale e nazionale della percezione delle aziende presso i consumatori. Questo ha individuato sette fattori indispensabili alla formazione e al consolidamento, nel tempo, della reputazione aziendale:

1. **prestazioni aziendali** (*performance*): i risultati finanziari e il successo rappresentano elementi inevitabilmente imprescindibili;
2. **prodotti e servizi**: la qualità di questi costituisce un elemento chiave, poiché la reputazione del marchio si costruisce anche sulla base della credibilità dei prodotti e servizi offerti;
3. **innovazione**: la capacità di adattarsi ai cambiamenti e di proporre soluzioni sempre nuove è essenziale per rispondere alle esigenze in continua evoluzione dei clienti. Classifiche come quella della rivista di *Forbes* o l'indice di Innovazione Bloomberg, favoriscono inoltre ad accrescere la notorietà delle aziende;
4. **cultura aziendale e ambiente di lavoro** (*corporate culture*): la creazione di un clima lavorativo sereno, unita alla capacità di rispondere ai bisogni dei propri dipendenti, incide direttamente sull'attrattività dell'impresa per i talenti e sulla produttività delle risorse umane;
5. ***leadership***: la reputazione aziendale è condizionata direttamente dalla reputazione dei propri leader, figure che, per l'opinione pubblica, incarnano l'essenza stessa del marchio. Le loro opinioni e prese di posizione su temi controversi possono dunque avere un impatto significativo;
6. **governance**: è fondamentale valutare l'approccio alla gestione d'impresa. Le regole relative alla gestione e alla condotta devono essere in linea con le aspettative degli *stakeholder*, al fine di dimostrare un impegno concreto nei rapporti di business;

7. **responsabilità sociale d'impresa** (*citizenship*): assumono un ruolo sempre più rilevante la responsabilità sociale e l'impegno attivo dell'azienda, nei confronti di cause sociali e problematiche di natura ambientale. Più che un semplice strumento di differenziazione rispetto ai concorrenti, è diventata un dovere etico imprescindibile.

Possiamo affermare che l'importanza attribuita oggi alla reputazione aziendale e al ruolo centrale dei consumatori è il risultato di una significativa evoluzione del concetto d'impresa, che ha radici nell'epoca della rivoluzione industriale. In origine, con la nascita delle prime aziende moderne, tra la fine del XVIII e l'inizio del XIX secolo, l'obiettivo era semplicemente quello di attirare l'attenzione per massimizzare i profitti. Spesso questo avveniva senza alcun riguardo per la reputazione, a tutti i costi e considerando uno scenario esclusivamente a breve termine. Gli interessi degli utenti, così come i valori etici, venivamo spesso ignorati, poiché il mercato non chiedeva ancora alle aziende di assumere un ruolo responsabile e guadagnare la fiducia della comunità. In quel periodo ci si concentrava principalmente sulla produzione e sull'espansione, per soddisfare la domanda sempre crescente generata dalle economie urbane e industrializzate. Con il passare del tempo questa mentalità è diventata inefficace, il moltiplicarsi del numero di produttori ha aumentato la possibilità di scelta delle persone, sempre meno fedeli a singoli brand e sempre più attente alla qualità dell'offerta. Negli anni, la reputazione aziendale ha assunto un ruolo strategico, evolvendosi da semplice "immagine" a vera e propria risorsa intangibile, capace di influenzare in modo significativo la fedeltà delle persone e il successo a lungo termine.

Quante volte capita di scegliere un prodotto o un servizio sulla base del consiglio di un amico o di un familiare? La risposta, nella maggior parte dei casi, è: molto spesso. Ciò accade perché il parere di chi fa parte della nostra cerchia di fiducia è percepito come autentico e disinteressato, frutto di un rapporto consolidato da esperienze positive in anni di conoscenza. É noto che probabilmente non avranno un tornaconto, ci si fida poiché il consiglio nasce da un desiderio reale di condividere qualcosa di valido e non nasconde secondi fini. Oggi, questa stessa dinamica si trasferisce dal contesto personale a quello commerciale: le persone si aspettano che i brand instaurino un rapporto di fiducia e autentica attenzione verso di loro, dimostrando un interesse reale per il benessere della società ancor prima che degli affari.

Difficile molte volte comunicare il concetto ad imprenditori in difficoltà, ma tutto diventa più chiaro quando si pongono quesiti di riflessione come "Quanto spesso desisti dall'acquisto di un prodotto perché qualcuno te ne ha parlato negativamente?". Più si evolve la tecnologia, più la risposta si evolve con essa, tramutandosi in un: "quasi sempre". L'online ha creato una rete di utenti in costante comunicazione, sono sempre meno infatti le persone che acquistano qualcosa che non conoscono senza aver prima dato uno sguardo alle recensioni. Da un'indagine del 2024 condotta su un campione di oltre 72.000 persone di quattro generazioni, è emerso che il 79% degli utenti si fida delle opinioni degli altri consumatori, e il 78% arriva a consultare recensioni su 1-3 siti diversi[5]. Più ci si trova dinanzi ad un consumatore consapevole poi, più i fattori che vengono considerati aumentano; ognuno verifica qualcosa in particolare, l'argomento che più gli sta a cuore in base agli interessi personali, e si aspetta che venga messo al primo posto anche dall'azienda. C'è chi è particolarmente sensibile a tematiche ambientali, che controllerà i materiali utilizzati e la loro derivazione, chi si sente toccato da questioni lavorative, che potrà indagare sulla situazione dei dipendenti, chi ha a cuore l'inclusività, chi la politica, chi la beneficenza, chi la ricerca, e si potrebbe continuare ancora per molto. Il parere che le persone maturano e trasmettono agli altri si costruisce sulla base di esperienze positive dirette, ma anche del passaparola, dell'osservazione, della trasparenza, in sintesi, sulla base della reputazione che il singolo o l'azienda hanno costruito intorno a sé. Le aziende che riescono a ispirare fiducia sono quelle che sapranno influenzare più positivamente le decisioni di acquisto.

Per questo è importante curare il *buyer's journey*, ovvero il percorso che fa un individuo prima di arrivare alla decisione, dalla consapevolezza di avere un bisogno, alla valutazione, fino alla vera e propria decisione d'acquisto. Di fondamentale importanza seguire al meglio tutte le tappe di questo viaggio in quanto, secondo alcune statistiche riportate da Protocol 80, Inc.[6]:

- il 71% dei consumatori cerca recensioni riguardo un prodotto o servizio trovandosi direttamente all'interno di un negozio;

[5] La redazione, 2024, *I nuovi influencer? I consumatori. Il potere delle recensioni,* in Pharmaretail, https://www.pharmaretail.it/consumer/nuovi-influencer-consumatori-potere-recensioni/?utm_source=chatgpt.com&cn-reloaded=1

[6] Protocol 80 Inc., *Inbound Marketing for B2B Companies, Manufacturing, Healthcare*, https://www.protocol80.com/blog/20-buyers-journey-statistics (accesso: 20/02/2025).

- il 63% dei consumatori che cerca informazioni su aziende o prodotti non effettuerà l'acquisto per almeno tre mesi;
- l'80% preferisce articoli educativi al comune advertising.

Dunque l'azienda dovrà essere sempre presente, positivamente si dà per scontato, durante tutto il percorso di scelta, questo però non deve accadere attraverso pubblicità ordinarie, come osserviamo nell'ultimo punto.

Il pubblico è esposto a infiniti stimoli pubblicitari e ricerca ora qualità aggiuntive, una strategia efficace è rappresentata dallo *storytelling*, che è proprio l'arte di "raccontare una storia" in maniera empatica, così che lo spettatore possa immedesimarsi nel racconto ed emozionarsi. Se il brand sarà in grado di districarsi al meglio in questo nuovo paradigma, sfruttando al meglio le potenzialità, potrà trarne enormi vantaggi, tenendo sempre a mente che trattare articoli educativi, entrare in connessione emotiva con i pubblici e dimostrare impegno sincero sono le colonne di sostegno per una buona reputazione. Con l'ascesa delle piattaforme digitali intorno agli anni '90, infatti, quest'ultima è diventata un asset strategico fondamentale, come spiega anche Gianluca Comin, uno dei massimi esperti nazionali di comunicazioni e relazioni istituzionali, in un suo intervento "la reputazione rappresenta una dimensione invisibile ma cruciale che può determinare il successo o il fallimento di un individuo. In un mondo sempre più connesso e trasparente, la reputazione emerge come un asset prezioso, intangibile ma sempre presente"[7]. L'avvento dei Social ha fornito alle imprese tutti i mezzi per ottenere maggiore visibilità, è diventato quindi più facile farsi conoscere, ma anche altrettanto semplice che emergano informazioni indesiderate. Una crisi reputazionale, per l'onda mediatica che hanno i nuovi mezzi di comunicazione, potrebbe portare ad un inesorabile e incontrollabile crollo anche per le più grandi consolidate aziende, con perdite assolutamente tangibili.
La fiducia che i consumatori ripongono in esse, la lealtà, la disponibilità all'ascolto, che devono essere costruite anticipatamente, renderanno molto più facile uscire da situazioni scomode. Per tale bisogno di prevenire, la gestione della reputazione si è evoluta, in termini tecnici, da reattiva a pro-attiva. Il primo approccio si caratterizza per l'intervento nella gestione della crisi solo dopo che essa si è effettivamente manifestata, limitandosi

[7] G. Comin, 2024, *Intangibile ma inestimabile,* in Progetto Manager https://progettomanager.federmanager.it/intangibile-ma-inestimabile/?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAR2Jgy6arO_OKPZm6NxiqRK0ySNgpV5CsPloOp7Y7dSBrGteR4ji6eV_dVY_aem_wnASG_762IkmxMD8IsUViw.

quindi a rispondere alle conseguenze di un evento già accaduto. Al contrario, l'approccio proattivo non attende il verificarsi della crisi, ma si fonda su un lavoro costante e preventivo volto ad evitarla, ponendo particolare attenzione alla cura della reputazione e alla trasparenza aziendale.

Il rischio reputazionale, come accennato, è amplificato dalla diffusione dei social network e dal proliferare dei contenuti generati dagli utenti (*user-generated content*). Questi, pur essendo utili per la promozione dei valori del brand, presentano numerose insidie, come recensioni false o commenti negativi, talvolta pubblicati da singoli individui, talvolta dai concorrenti stessi. In questi casi diventa fondamentale reagire tempestivamente se si vogliono evitare brusii che in un attimo diventerebbero incontrollabili. Comunicati ufficiali che smentiscano le cause, informazioni che chiariscano la posizione dell'azienda e sincere spiegazioni sono essenziali per limitare la diffusione del passaparola negativo.

Tra le strategie atte a prevenire eventuali crisi, un posto d'onore è conseguentemente occupato dal monitoraggio del pubblico, ad oggi soprattutto sulle piattaforme digitali (*Social listening*), per l'enorme importanza acquistata. Sapere dal principio se nascono conversazioni nelle quali l'azienda è menzionata e qual è il sentimento dominante nei suoi riguardi la avvertirà dell'arrivo di possibili imprevisti. I brand esistono grazie agli utenti stessi, oggi sembra ovvio anche se per molto tempo non lo è stato, dunque lo studio di essi è alla base di qualsiasi interazione o strategia. Possiamo così affermare che su fondamenta stabili, costruite sulla piena fiducia dei consumatori, con impegno e coerenza, l'azienda sarà molto più resistente agli "smottamenti" del mercato.

Dunque, come abbiamo detto, la cura della reputazione può avvenire attraverso strategie e pratiche che spaziano dalla comunicazione efficace e trasparente, alla gestione attiva delle crisi, ma innanzitutto emerge l'importanza per le aziende di saper costruire relazioni autentiche con gli *stakeholder*. Questo contribuisce a mantenere un'immagine positiva anche in tempi difficili, il che rappresenta non solo un vantaggio competitivo, ma anche un paracadute per il brand, permettendogli di vedersi concessa una seconda opportunità nel caso in cui si verifichi un evento spiacevole o si commettessero errori. In questo panorama, attuare pratiche di Responsabilità sociale d'Impresa emerge come uno strumento essenziale per il *Reputation Management*. Le aziende che le integrano nella loro strategia e che

comunicano in modo coerente e duraturo il loro impegno verso cause sociali beneficeranno sicuramente di un miglioramento della loro Reputazione.

1.2. Definizione, origini ed evoluzione della Corporate Social Responsibility (CSR)

La *Corporate Social Responsibility* (Responsabilità Sociale d'Impresa o CSR) può essere definita come un vero e proprio modello strategico di business che riflette la volontà delle organizzazioni di integrare nelle loro azioni e interazioni un concreto impegno etico.
In risposta alla crescente attenzione di consumatori, investitori e istituzioni verso i temi della sostenibilità, dei diritti umani e della trasparenza, è diventata un pilastro fondamentale per la Reputazione Aziendale. La CSR implica finalmente un'assunzione di responsabilità verso il benessere collettivo e la salvaguardia dell'ambiente circostante, elementi che contribuiscono ampiamente alla costruzione di una reputazione solida e affidabile.

Con la nuova comunicazione risalente al 25 ottobre 2011, la Commissione Europea rivede la precedente nozione espressa nel Libro Verde, ovvero un libro che, come ci suggerisce anche il suo sottotitolo, ha lo scopo di "promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale d'impresa". Mentre inizialmente veniva definita come "l'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" (2001)[8], dal 2011 sarà poi aggiornata a "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società".Tale nuova formulazione si distingue per il fatto che elimina l'aspetto volontario, non lasciando più margine di scelta alle imprese, stabilisce invece che l'impatto delle loro azioni sia una realtà ineludibile. Questo è avvenuto perché, con il passare degli anni, è emerso un crescente numero di problemi derivanti da scelte poco ponderate adottate da grandi realtà economiche, che hanno messo in evidenza l'enorme impatto delle loro azioni sul contesto sociale e ambientale. Ad oggi, anche le aziende sono sempre più consapevoli non solo delle conseguenze delle loro scelte, ma anche del valore economico diretto delle stesse, come sottolineato dallo stesso Libro.

[8] Commissione delle comunità europee, *Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese,* 2001, Bruxelles.

Proprio recentemente le normative hanno subito un'ulteriore importante evoluzione, che rappresenta un passaggio cruciale per il miglioramento della trasparenza e delle responsabilità aziendali in relazione agli impatti ambientali, sociali e di Governance: l'introduzione della *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), tradotto "Direttiva sulla Rendicontazione Sostenibile delle imprese". Quest'ultima è entrata in vigore nel gennaio 2023, ma solo a settembre 2024 è stata resa effettiva la sua applicazione per le aziende in Italia, con il D.Lgs. 2024/125, andando a sostituire la precedente *Non Financial Reporting Directive* (NFRD), ovvero "Direttiva sulla Rendicontazione Non Finanziaria" (Direttiva 2024/95/UE). Si amplia notevolmente il perimetro delle aziende obbligate a redigere un bilancio di sostenibilità, che si stima passeranno da 11.700 a quasi 50.000; a partire dal 2025, infatti, saranno incluse tutte le imprese con con almeno 250 dipendenti - non più 500 come nel NFRD - e nel 2026 il numero scenderà ad 11. Cala anche la soglia del patrimonio minimo, mentre aumentano le informazioni richieste: d'obbligo includere la rendicontazione di sostenibilità nella relazione sulla gestione, applicando il principio di doppia materialità, che implica la considerazione sia degli impatti dell'organizzazione sulla società e sull'ambiente, che dei rischi e opportunità derivanti da fattori di sostenibilità. Inoltre, le imprese dovranno aderire a standard di rendicontazione europei e redigere il bilancio in formato elettronico con un sistema di marcatura digitale in linea con il "Punto di accesso unico europeo"[9]. Questo rappresenta un punto di svolta importante, poiché trasforma un'opzione che un tempo era volontaria, in un obbligo normativo sempre più stringente.

Tuttavia, investire nel capitale umano, spingendosi oltre i meri obblighi previsti dalla legislazione, permette alle di implementare la competitività, differenziandosi nel mercato e offrendo valori aggiunti alla società e alle altre parti interessate, come ad esempio i lavoratori, ma in generale a tutti gli *stakeholder*. A conferma di ciò un autorevole studio, *L'impatto della sostenibilità ambientale sui processi organizzativi e sulle performance* di Eccles, Ioannou e Serafeim (2014)[10], che ha esaminato l'effetto dell'adozione volontaria di politiche di sostenibilità sulle dinamiche organizzative e sulle performance aziendali. Analizzando un campione di 180 aziende statunitensi nell'arco di 18 anni, i ricercatori

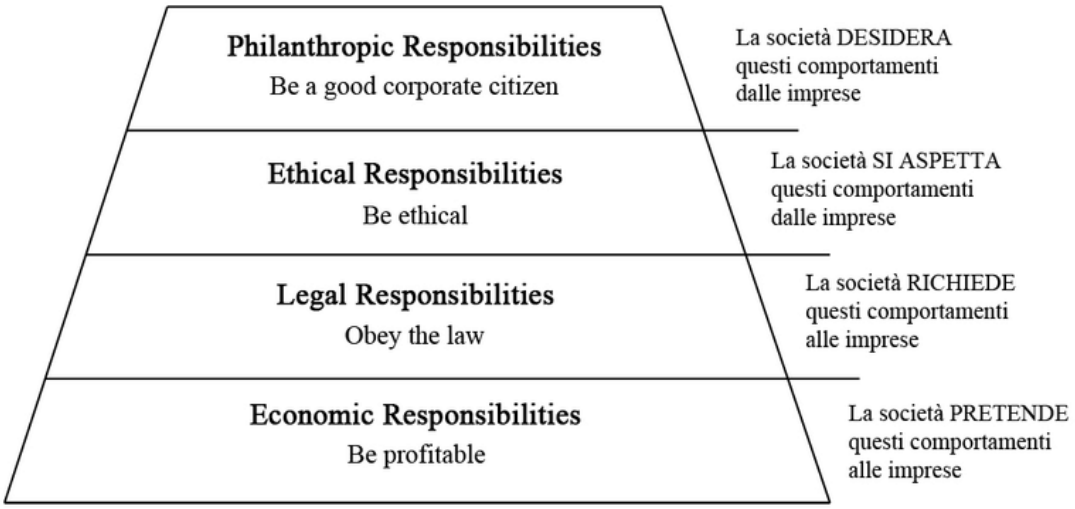
[9] Assolombarda, 2024, *Tutte le informazioni riguardo alla Corporate Sustainability Reporting Directive e il relativo decreto di recepimento italiano* https://www.assolombarda.it/servizi/credito-finanza-e-incentivi/informazioni/comunicazione-sulla-sostenibilita-nuove-regole.
[10] R. G. Eccles, I. Ioannou, G. Serafeim, *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*, in Management Science, vol. 60, n. 11, 2014.

hanno confrontato quelle che avevano implementato tali politiche già nel 1993, con quelle che non l'avevano mai fatto. Le imprese con un approccio ad alta sostenibilità appaiono più inclini a identificare in anticipo gli *stakeholder* e le questioni rilevanti per il loro successo rispetto a quelle identificate come *A bassa sostenibilità* (45,9% rispetto al 10,8%). Le prime dimostrano anche maggiore attenzione alla misurazione e alla divulgazione di informazioni non finanziarie. In conclusione, i dati hanno evidenziato che le aziende con alti standard di sostenibilità mostrano una performance anomala annuale superiore del 4,8% rispetto a quelle con standard bassi, e del 2,3% se considerata in modo ugualmente ponderato.

Questo concetto ci fa superare il paradigma passato di cui parlavamo, secondo il quale le aziende avevano come unico scopo ed interesse il profitto economico. I primi dibattiti al riguardo risalgono agli anni `20, quando in America le organizzazioni sindacali iniziarono ad esercitare forme di pressione sugli imprenditori come ci suggerisce anche Howard Bowen nel suo libro *Social Responsibilities of the Businessman*[11]. Proprio Bowen viene considerato il "padre" di questa disciplina, poiché è stato il primo a formalizzare tale concetto: già nel 1953 affermava che le imprese dovevano considerare l'impatto delle proprie decisioni sulle persone e sull'ambiente ed esistevano, in quanto tali, per rispondere alle necessità della società. In seguito, intorno agli anni ´60, un grande accademico di questa letteratura, Keith Davis[12] specifica, attraverso la seguente affermazione, "la CSR comincia dove termina la legge", che appunto non ci si può definire socialmente responsabili se ci si attiene ai minimi requisiti di legge. Questo modello è stato approfondito negli anni '70 e '80, quando la globalizzazione e la crescente attenzione mediatica sulle violazioni di diritti umani e sull'impatto ambientale hanno costretto le imprese a fare un passo indietro e prendere coscienza.

Il primo ad introdurla nelle teorie di management sarà Carroll, professore presso l'Università della Georgia, USA, che teorizzò nel 1979 la piramide della "Responsabilità Sociale d'Impresa":

[11] H. Bowen, *Social Responsibility of the Businessman,* University of Iowa Press, 2013.
[12] F. Rizzi, 2022, *L'evoluzione del concetto di CSR,* in dbHUB, https://dbhub.it/levoluzione-del-concetto-di-csr/.



[13]

Alla base della piramide troviamo il primo punto da affrontare per adottare qualsiasi strategia sul lungo periodo: per poter distribuire valore le aziende devono essere innanzitutto **redditizie**. Il secondo punto consiste nel rispettare le **normative nazionali e internazionali,** dunque anche i criteri per la tutela della salute e della sicurezza lungo tutta la filiera. Poi troviamo la **responsabilità sociale etica,** ovvero fare ciò che è giusto, da vedere come una vera e propria bussola. In cima ci sono infine le vere e proprie **azioni di CSR**, ovvero le iniziative volte a migliorare la società e l'ambiente.

A proposito di filantropia, nella sua prima fase, la CSR era percepita come un'attività di questo genere, qualcosa che le aziende facevano al di fuori dei confini del business, un modo di "restituire" alla società parte dei profitti attraverso donazioni e opere di beneficenza. Tale concetto di responsabilità è stato comune durante gran parte del XX secolo, quando veniva considerata uno strumento per migliorare l'immagine aziendale e dimostrare un coinvolgimento sociale, evitando però il collegamento con le strategie d'impresa quotidiane.

Negli Stati Uniti, già nel 1889, Andrew Carnegie, un imprenditore che guidò l'enorme crescita dell'industria dell'acciaio, diventando uno degli uomini d'affari statunitensi più ricchi della storia, scrisse nel suo saggio *The Gospel of Wealth* che i più abbienti hanno il

[13] D. Moro, 2010, Invernizzi 2006, p.65, *Figura 4.1 Piramide di Carroll,* in ResearchGate, https://www.researchgate.net/figure/Figura-41-Piramide-di-Carroll-fonte-Invernizzi-2006-p-65-I-primi-due-livelli_fig3_281177679

dovere morale di utilizzare la loro ricchezza per il miglioramento della società. Lui stesso si è guadagnato il nome di filantropo, sei anni prima della morte aveva già elargito cifre per un valore di 5 miliardi e mezzo di euro. Tra le molte azioni promosse troviamo anche delle fondazioni il cui scopo era premiare le opere di eroismo compiute da persone comuni. Queste giunsero anche in Italia, dove la prima ad essere premiata fu una maestra che salvò la sua scolaretta da morte sicura tra le fiamme con grande coraggio.

Con l'evoluzione del concetto d'impresa a partire dagli anni '70, l'approccio meramente filantropico ha lasciato il posto a una strategia che ne prevedesse l'integrazione in tutte le attività, interne ed esterne, riconoscendone così l'importanza per il raggiungimento degli obiettivi. L'impatto sociale e ambientale delle attività dell'azienda non viene visto più come un valore aggiunto, ma come un fattore cruciale per il successo e la reputazione.

Quando parliamo di dimensione interna ci riferiamo a tematiche come la gestione responsabile delle risorse, la garanzia di condizioni di lavoro sicure, il benessere psicofisico dei dipendenti, la parità di trattamento, l'adozione di pratiche che favoriscano la crescita professionale e tutte quelle politiche aziendali che contribuiscono alla creazione di un ambiente di lavoro positivo e sostenibile. La dimensione esterna, invece, si estende a tutto ciò ha un impatto al di fuori dei confini dell'organizzazione. Ad esempio, un'impresa che si impegna a favore di pratiche sostenibili, non solo contribuisce al miglioramento dell'ecosistema, ma giova anche sulla salute dei propri dipendenti. Inoltre, tale impegno potrebbe comportare un abbassamento dei costi attraverso la gestione più efficiente delle risorse, magari adottando pratiche che ne consentano il riutilizzo. Un altro aspetto da non sottovalutare è che un dipendente soddisfatto, che percepisce l'impegno etico dell'azienda, diviene un ambasciatore della stessa, migliorandone la reputazione tramite il passaparola positivo, mentre al contrario un malcontento potrebbe influenzare negativamente anche la percezione esterna. Si evidenzia come le due dimensioni siano strettamente interconnesse e come le azioni in un ambito possano riflettersi sull'altro. Le principali aree di responsabilità dell'impresa sono in continua evoluzione e includono:

- **responsabilità ambientale:** in un contesto caratterizzato da sfide ecologiche sempre crescenti, le imprese sono chiamate ad adottare pratiche che riducano l'impatto sull'ambiente. Alcuni esempi possono essere la minimizzazione delle

emissioni di gas serra, la gestione efficiente dei rifiuti e l'uso responsabile delle risorse naturali;

- **responsabilità sociale:** le aziende hanno il dovere di contribuire al benessere delle comunità in cui operano. Questo può manifestarsi attraverso investimenti in iniziative locali o creazione di posti di lavoro dignitosi. Inoltre, promuovere l'inclusività e la diversità sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione è fondamentale per garantire che ogni voce venga presa in considerazione;
- **responsabilità economica:** naturalmente gli obiettivi economici motivano le aziende, ma la creazione di valore per gli azionisti deve andare di pari passo con pratiche commerciali responsabili e sostenibili;
- **responsabilit etica:** il comportamento etico è alla base di ogni iniziativa; le aziende devono impegnarsi a rispettare i diritti umani, ad evitare la corruzione e favorire l'integrità;
- **responsabilità nei confronti dei dipendenti:** un altro aspetto fondamentale riguarda la garanzia di un ambiente di lavoro sicuro e dignitoso e la cura del benessere fisico e mentale dei propri collaboratori. Offrire opportunità di formazione e sviluppo professionale, momenti di pausa da dedicare a svago e famiglia, fornire agevolazioni, non sono *plus* solo per i dipendenti, ma contribuiscono al successo complessivo dell'azienda. Dimostrato ormai da innumerevoli studi: dipendenti più felici, migliori performance;
- **responsabilità nella catena di fornitura:** è importante estendere la responsabilità alla selezione di fornitori che condividono gli stessi valori etici e ambientali, monitorando costantemente le pratiche dei partner;
- **responsabilità nella comunicazione:** data l'importanza che è stata ormai riconosciuta a internet e le nuove piattaforme digitali, sembra quasi scontato sottolineare l'importanza di buone pratiche di comunicazione. Un dialogo aperto, efficace e consapevole permette di rispondere prontamente alle esigenze della società. Coinvolgendo attivamente i pubblici e le comunità nei processi decisionali, oltre a migliorare la reputazione attraverso dimostrazioni di trasparenza ed empatia, sarà un importante scudo in caso di difficoltà.

Se inizialmente progetti e strategie di CSR erano un modo per differenziarsi dalla concorrenza all'interno del mercato, col tempo sono divenuti indispensabili, sia per i consumatori che per le istituzioni. Sono infatti emersi, come abbiamo osservato, obblighi

di legge e imposizioni normative diversi di paese in paese, salvo disposizioni comuni come quelle dell'Unione Europea, che tengono conto delle condizioni di mercato e di aspetti legati alla cultura aziendale.

L'articolo 41 della costituzione italiana recita "L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana". In questa direzione, leggi e sentenze della Corte Costituzionale sono intervenute negli anni, definendo beni, ambiti e principi (come il garantire la protezione della salute umana, la conservazione delle specie animali e vegetali, dell'ambiente, del paesaggio e del patrimonio culturale) che possono rappresentare eccezioni al principio della libera iniziativa economica. Attualmente, oltre agli aspetti giuridici, gli esperti in materia sono abbastanza d'accordo nel definire la CSR come una "international private business self-regulation", letteralmente auto-regolazione internazionale delle imprese private.

L'importanza dell'impegno sociale e politico da parte dei brand trova conferma nei dati emersi dall'Edelman Trust Barometer[14], il celebre rapporto annuale che da venticinque anni analizza il livello di fiducia nei confronti di istituzioni, governi, media e aziende. Secondo l'ultima edizione, il 70% degli intervistati ritiene che i governi abbiano un impatto positivo basso sulla loro vita e non siano in grado di interpretare pienamente i bisogni della popolazione. Questa sfiducia ha spinto i cittadini a rivolgere maggiori aspettative verso le aziende, tuttavia, tra il 64% e il 53% delle persone ritiene che le imprese non stiano facendo abbastanza per affrontare questioni urgenti come il cambiamento climatico, la discriminazione e la disinformazione. In un altro rapporto Edelman, focalizzato sulla relazione tra brand e politica[15], il 60% dei consumatori dichiara di scegliere, acquistare o evitare determinati marchi in base alle loro posizioni su questioni sociali e politiche. Ormai consapevoli di questa dinamica, la maggior parte delle aziende (70%) ha adottato una strategia in tal senso, in quanto il 51% dei consumatori ritiene che un'organizzazione che non comunica il proprio impegno non stia effettivamente facendo

[14] Edelman Trust Institute, 2025 *Edelman Trust Barometer,* (PDF file), https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2025-01/2025%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_01.23.25.pdf

[15] Edelman Trust Institute, 2024 *Edelman Trust Barometer Special Report: Brand and Politics,* (PDF file), https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-06/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20Brands%20and%20Politics%20Final.pdf.

abbastanza. Inoltre, ricalcando l'importanza di un buon team aziendale, secondo l'Istituto Aspen[16], il 75% dei candidati di valore evita aziende che non hanno un profilo etico chiaro. Insomma, come esordiscono Philip Kotler e Christian Sarkar[17], "non si può più fare business come al solito", c'è la necessità di reinventarsi continuamente per stare al passo, il bisogno di inserirsi in svariati ambiti, l'obbligo non di mostrarsi, ma di dimostrarsi interessati alle questioni sociali.

Mentire non è mai una buona idea, soprattutto in un'epoca dove, come abbiamo già accennato, la velocità di internet renderebbe uno scandalo molto rischioso per l'azienda, che deve essere molto attenta a non incorrere nell'opportunismo. Le imprese che si impegnano in pratiche di CSR e Brand Activism devono assicurarsi che le loro azioni riflettano autenticamente i valori che dichiarano di sostenere in quanto l'incoerenza tra ciò che si professa e ciò che realmente si fa può generare sfiducia e disillusione nel pubblico. In un contesto in cui "tutti i nodi vengono al pettine", come recita un detto popolare, le pratiche aziendali sono sottoposte ad un livello di scrutinio senza precedenti, in questo contesto si inserisce un errore strategico che spesso commettono le imprese e che rischia di compromettere sensibilmente la loro credibilità. Parliamo del fenomeno del *brand washing,* letteralmente "lavare il marchio", pratiche attraverso le quali le organizzazioni tentano di "ripulire" la loro immagine attraverso strategie di comunicazione che enfatizzano un impegno etico, sociale o ambientale, spesso privo di fondamento. Si configura in questo panorama come l'insieme di tutte quelle operazioni attraverso cui un'impresa cerca di apparire più virtuosa, senza adottare azioni effettive e si declina in diverse forme, a seconda dell'ambito specifico in cui viene utilizzato. Data l'attuale centralità del tema sostenibilità, tra le più rilevanti troviamo il *greenwashing*, che riguarda la promozione di iniziative ambientali illusorie, che distolgono l'attenzione dai reali comportamenti aziendali, oppure esagerate, cercando di sfruttare il crescente interesse degli utenti sui loro impatti. Un'altra variante è il *woke*[18] *washing*, che si verifica quando le

[16] C. Kelly et al., 2005, *Deriving Value from Corporate Values*, The Aspen Institute and Booz Allen Hamilton Inc, (PDF file), https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/2009/02/VALUE-SURVEY-FINAL.pdf.
[17] P. Kotler, C. Sarkar, *Brand Activism, dal purpose all'azione*, Hoepli, 2020.
[18] Il termine "woke" vuol dire letteralmente "sveglio" ma il suo significato si è evoluto nel tempo. Se inizialmente si intendeva nel significato di "consapevole" ha poi subito un vero e proprio rovesciamento semantico. Oggi si vuole per lo più offendere una persona, accusandola di avere una moralità di facciata di facciata e politicamente corretta. Con "capitalismo woke" si indica la tendenza di molte grandi aziende a dichiarare un'adesione di facciata a cause sociali per solo opportunismo. (R. Cappellari, *Marketing e brand activism*, Carocci Editore S.p.A., Roma, 2024).

imprese strumentalizzano temi di rilevanza contemporanea quali la giustizia sociale, l'inclusione, il benessere mentale, solo al fine di ottenere vantaggi finanziari.
Il termine*"Woke"* rappresenta anche l'espressione più utilizzata da Elon Musk su X, con più di 400 ricorrenze tra il 2023 e il 2024, mentre l'account con cui ha interagito di più è *@endwokeness*. Questo vocabolo, originariamente impiegato con il significato di "svegliarsi" per combattere le ingiustizie nel mondo, oggi assume spesso un'accezione dispregiativa per denunciare il falso buonismo. Oltre a quelle citate emergono il *rainbowwashing*, relativo alle tematiche LGBTQIA+, il *pinkwashing*, che fa riferimento a problematiche legate ai diritti o alla salute delle donne.
Il pubblico odierno, però, è divenuto un osservatore critico in grado di distinguere l'impegno apparente da quello genuino, così tali pratiche possono tramutarsi facilmente in uno spiacevole fallimento.

In definitiva, la reputazione aziendale trova la sua espressione concreta attraverso l'autenticità delle sue pratiche di responsabilità sociale d'impresa. Nel tempo, il concetto di CSR ha visto una trasformazione ulteriore, verso un approccio sempre più diretto e pubblico: è qui che il Brand Activism prende forma, portando le aziende a fare un ulteriore passo. Il passaggio dall'una all'altro ha, come tratteremo nel successivo capitolo, implicazioni non solo sulla reputazione, ma anche sulla relazione tra il marchio e la sua comunità di riferimento. Non basta più aderire a principi di sostenibilità o solidarietà, è necessario contribuire attivamente e in maniera duratura, attraverso azioni concrete e dichiarazioni pubbliche, con tutte le conseguenze che queste potrebbero avere.

CAPITOLO 2

Brand Activism: Definizione, Evoluzione e Impatto sulle scelte dei consumatori con focus sulla Generazione Z.

2.1. Definizione ed evoluzione dell'attivismo di brand

In questa sezione, approfondiremo come e perché le aziende hanno iniziato a investire nella costruzione di una "voce" pubblica sui temi sociali e come si sia evoluta per rispondere ai cambiamenti della società e delle aspettative degli utenti, diventando un vero e proprio fattore strategico. Il Brand Activism rappresenta una delle forme più recenti e potenti di engagement aziendale, che spinge ben oltre la tradizionale responsabilità sociale d'impresa. Con questo termine si sottolinea l'impegno **attivo** delle organizzazioni nel sostenere e promuovere valori e cause ambientali, culturali e politiche.
Tale "strategia" non si limita a dichiarazioni di principio, ma richiede azioni tangibili e coerenti che dimostrino il posizionamento etico e valoriale dell'azienda.
Come ha spiegato con efficacia Sinek nel suo libro *Partire dal perché*:
*"*Le aziende cercano di renderci le cose che fanno, ma noi compriamo le ragioni per cui le fanno"[19]. Prima di entrare a pieno nel tema dell'attivismo, è utile comprendere come l'idea di Brand si sia evoluta nel tempo. Questo non si limita più ad un logo o marchio, ma rappresenta l'identità complessiva dell'azienda stessa; Philip Kotler, definisce il brand come una combinazione di elementi tangibili e non che distinguono l'organizzazione o il prodotto dai suoi concorrenti. Negli ultimi decenni, i pubblici hanno iniziato a identificarsi con brand che riflettono le proprie convinzioni e ideali, diventati un'entità vivente e dinamica, in grado di influenzare e ispirare comunità, cultura e movimenti sociali: un vero e proprio ponte tra l'azienda e le questioni sociali di cui gli utenti si sentono parte.

Abbiamo assistito a un cambiamento di approccio, seppur timido, che porta le aziende a superare la focalizzazione su vendite, profitti e ritorno per gli azionisti, per concentrarsi su uno scopo che sia più significativo, meritevole di essere ammirato e in grado di rendere orgogliosi collaboratori, clienti, partner, e in generale tutti gli stakeholder.

[19] S.Sinek, *Partire dal perché,* Franco Angeli Edizioni, 2018.

È stata definita “The new purpose-driven revolution”, ovvero una rivoluzione guidata dallo scopo (*purpose),* il motivo per cui l’azienda esiste, il valore che porta al mondo e ciò che la differenzia. Aaker, economista che nel suo libro *The Future of Purpose-Driven Branding: Signature Programs that Impact e Inspire Both Business and Society* analizza attentamente il fenomeno, individua **cinque variabili** che hanno contribuito a determinare la centralità del social purpose nelle strategie aziendali. Il **primo** driver è la vittoria del cosiddetto “stakeholder paradigm”, ovvero l’idea che l’impresa debba essere al servizio di tutte le diverse categorie di portatori di interesse nei confronti della sua attività.
Il **secondo** fattore è invece rappresentato dalla circostanza che oggi l’esistenza di un purpose chiaro è richiesta da tutti gli stakeholder per collaborare con l’impresa.
Il **terzo** è costituito dalla gravità delle sfide che minacciano il benessere globale: il cambiamento climatico, la perdita della biodiversità e l’accumulo di rifiuti plastici negli oceani, sono solo alcuni esempi, per non parlare della crescente disuguaglianza di classe e dei problemi legati a salute e istruzione. Il **quarto** fa invece riferimento all’affermarsi di un approccio più professionale ed efficiente nell’affrontare questi problemi, sono richieste competenze di cui le imprese sono meglio fornite rispetto a governi e organizzazioni pubbliche in generale. **L’ultimo** fattore riflette infine il fatto che, in un contesto nel quale la capacità del brand di mantenere promesse di performance relative a benefici funzionali viene data per scontata, l’impegno su temi sociali rappresenta un modo per differenziarsi dai concorrenti.

Se la “rivoluzione del purpose” ha caratterizzato gli anni dieci di questo secolo, gli anni venti hanno visto un’accelerazione significativa verso una nuova fase di coinvolgimento sociale delle aziende. Non si tratta più soltanto di dichiarare valori e obiettivi etici, di sostenere ideali, ma di trasformare tali dichiarazioni in azioni concrete per contribuire a risolvere sfide sempre più difficili. Questo cambiamento si riflette efficacemente nel titolo del libro di Sarkar e Kotler, *Brand Activism: from Purpose to Action,* dallo “scopo” ovvero il proposito di fare qualcosa, all’azione, ovvero le iniziative concrete, messe in atto per realizzare quegli stessi valori. Di questo citiamo un'interessante definizione:

> 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 i miglioramenti della società.

Il tema dell'attivismo delle marche non è nuovo nel mondo del marketing, un punto di riferimento in Italia è l'*Osservatorio Civic Brands,* lanciato da Ipsos[20], in collaborazione con Paolo Iabichino, direttore creativo e tra le figure più importanti nel panorama della comunicazione e della *brand strategy*. Questo progetto editoriale mira ad indagare e raccontare l'impegno sociale delle aziende italiane, inteso come l'impatto delle azioni intraprese dalle marche per promuovere il cambiamento in vari ambiti: dalla sostenibilità alla parità di genere, dal rispetto delle filiere produttive alle politiche di inclusione. Si pone inoltre l'obiettivo di comprendere, studiare e monitorare, attraverso analisi periodiche, i comportamenti dei pubblici nei confronti dell'attivismo dei brand. Recenti dati dell'Ipsos confermano l'importanza sempre crescente di questo fenomeno: il 65% delle persone intervistate in un sondaggio ritiene che sia doveroso per le aziende esporsi in prima persona rispetto a tematiche sociali, oltre a vendere prodotti e servizi, un dato che era 46% solo nel 2019. L'83% ritiene che un'azienda che vuole davvero migliorare la società in cui viviamo deve occuparsi in primis della qualità di vita dei propri dipendenti. Infine, il 56% si aspetta che l'azienda per cui lavora contribuisca concretamente al miglioramento delle condizioni economiche e sociali della comunità.

Per citare poi le parole dello stesso Iabichino "chiunque decida di non prendere una posizione ormai deve essere disposto a pagarne le conseguenze". L'era digitale ha reso il brand activism una scelta quasi obbligatoria: con l'accesso istantaneo alle informazioni e la possibilità di verificare l'autenticità delle aziende, i consumatori hanno iniziato a esigere impegni concreti. In seguito faremo esempi pratici per capire meglio in cosa consiste realmente e quali sono gli effetti, non sempre positivi, sulle aziende.

2.2. La generazione Z

La **Generazione Z,** o Centennials**,** rappresenta un target fondamentale per molte imprese, per le quali, però, comprendere l'evoluzione delle abitudini di questi utenti è molto complesso. Ne parla uno dei più importanti centri di ricerca a livello mondiale, il Pew Research Center, che identifica il 1997 come l'anno della svolta generazionale. Dai

[20] Ipsos, 2020, *Osservatorio Civc Brands - il nuovo progetto sull'impatto sociale dei brand in Italia,* in Ipsos, https://www.ipsos.com/it-it/osservatorio-civic-brands-nuovo-progetto-impatto-sociale-brand-italia.

Millennials, o Generazione Y, i nati tra gli anni `81 e `96, i quali hanno vissuto una vera e propria scissione, dovendosi adattare velocemente al rapidissimo sviluppo tecnologico, si passa appunto alla Generazione Z. Parliamo di ragazzi nella fascia tra i 13 e i 26 anni, nati tra il '97 e il 2010 di cui possiamo fornire un sommario identikit. Sono innanzitutto la prima generazione nativa digitale: non hanno mai conosciuto il mondo prima di Internet e dei cellulari sempre a portata di mano. Non hanno mai vissuto in maniera completamente analogica, a differenza dei Millennials, e alcuni hanno una vera e propria dipendenza dalla tecnologia. Abbracciano però più spesso cause di importanza sociale rispetto ai loro predecessori, sono più informati e per questo fanno scelte più consapevoli. Non misurano la realizzazione della persona, in quanto individuo, sulla base della retribuzione o posizione lavorativa e della classe economica, come spesso accadeva in passato.Le loro scelte d'acquisto risultano dunque fortemente influenzate da fattori etici, dall'impatto positivo delle aziende sull'ambiente circostante e dall'impegno dimostrato con costanza.

Le opportunità del web non sono piombate all'improvviso ma hanno caratterizzato ogni fase della loro vita, l'informazione perennemente a portata di clic li ha resi recettivi, un pubblico estremamente consapevole, in grado di formulare autonomamente le proprie opinioni in merito, ad esempio, all'acquisto di un prodotto. La possibilità di fare ricerche, ascoltare pareri ormai direttamente dagli esperti, confrontare le proprie opinioni con quelle degli altri e, cosa molto importante, esprimerle con un'ondata mediatica che potrebbe essere potenzialmente infinita, rende i pubblici non più passivi ma attivi. L'immediatezza dei Social Media ha causato una disintermediazione, le persone vogliono un contatto diretto, trasparente, immediato, non hanno più bisogno appunto di intermediari. I fruitori non sono più solo spettatori di pubblicità, ma spesso creatori delle stesse, come ad esempio gli *influencer*, in contatto con moltissimi brand e disposti a creare per loro contenuti. Coinvolgere i consumatori si sta rivelando molto importante per condividere feedback con reti di utenti sempre più vaste.

Di conseguenza le aziende che desiderano conquistare la fiducia e la lealtà della Generazione Z, destinata a diventare in breve tempo il più importante target di consumatori, non possono permettersi di ignorare l'importanza di un attivismo di marca autentico e coerente. Seppur comprendere questo target resti ancora molto difficile, possiamo evidenziare diverse tematiche ritenute particolarmente importanti:

- **sostenibilità e impatto ambientale:** Per la Gen Z la sostenibilità non è solo una scelta da preferire, ma una vera e propria necessità. Molti giovani sono cresciuti con maggiore consapevolezza delle questioni ambientali, con un senso di urgenza legato ai sempre più evidenti cambiamenti climatici. Essi si orientano dunque verso brand che adottino pratiche più sostenibili, tendono invece ad evitare aziende percepite come dannose per l'ambiente. A seguito dei numerosi ed importanti eventi che hanno segnato gli ultimi anni, come ci dice un rapporto speciale sui cambiamenti climatici dell'*Edelman Trust Barometer*[21], il 93% delle persone crede che il cambiamento climatico rappresenti una minaccia imminente per il pianeta e il 72% ritiene che renderà più difficile la vita per sé e per i propri familiari.
- **inclusività e diversità:** questi valori vengono percepiti come sempre più importanti e arrivano ad influenzare profondamente le scelte di consumo. I marchi che promuovono campagne inclusive, in cui si rappresentano etnie, identità di genere e orientamenti sessuali diversi, tendono ad ottenere maggior consenso da parte di questo target. Attenzione però, perché la Gen Z è anche molto attenta al *tokenism* (l'inclusione puramente di facciata) e riesce a identificare rapidamente quando la diversità viene sfruttata come strategia di marketing;
- **valore alle esperienze più che ai beni materiali:** rispetto alle precedenti, questa generazione dà grande valore alle esperienze e ai significati simbolici che riesce ad ottenere dal prodotto. Questo si traduce in un atteggiamento che privilegia prodotti e servizi in grado di offrire non solo una funzione pratica, ma anche un'esperienza che arricchisca personalmente o socialmente l'individuo. Ad esempio il fenomeno di *retailtainment* (combinazione di vendita al dettaglio e intrattenimento) è diventato sempre più popolare. I marchi offrono esperienze immersive come installazioni interattive, pop-up, spazi dedicati a testare il prodotto, in modo che l'acquisto diventi un momento memorabile e, spesso, da condividere sui Social. I brand che riescono a costruire un'esperienza intorno a quel bene materiale, (attraverso lo *storytelling,* diventato spesso *digital,* o campagne di marketing immersive ed originali) hanno maggiore probabilità di fidelizzare i clienti;
- **impatto dei Social Media:** questi influenzano inevitabilmente la vita di tutti ormai, ma in particolare di questa fascia d'età, molto presente online; sono diventati il

[21] Edelman Trust Institute, 2023 Edelman Trust Barometer *Special Report: Trust and Climate Change*, (PDF file), https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-11/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20Trust%20and%20Climate.pdf.

mezzo principale non solo per comunicare, ma anche per definire e diffondere i propri valori. Questa generazione è molto più propensa a reagire pubblicamente ad azioni e comunicazioni dei brand, attraverso piattaforme come TikTok, Instagram o X, condividendo le proprie opinioni in tempo reale hanno il potere di amplificare la portata degli eventi. Proprio la Gen Z è quella che posta contenuti più frequentemente, influenzando così il modo di creare informazioni e pubblicità e conseguentemente anche di fruirne. Il nuovo pubblico di cui parliamo sostiene con fermezza le organizzazioni che abbracciano valori condivisi, al contrario tende a "boicottare" quelle percepite come disoneste; la *Cancel Culture* in particolare, consiste nel "cancellare" pubblicamente un individuo o un'azienda che ha assunto posizioni o compiuto azioni considerate inaccettabili o ipocrite. Il 53% degli individui compresi tra i 18 e i 34 anni, infatti, secondo l'*Edelman Trust Barometer 2025*[22] approva l'attivismo ostile come guida ad un cambiamento. Per i Brand questa pratica rappresenta una minaccia concreta che rende essenziale il mantenimento di un comportamento allineato con i principi promossi al pubblico, in quanto l'incoerenza porterebbe a critiche virali e quindi perdite di reputazione e fiducia;

- **ricerca di autenticità:** l'autenticità è sempre più bramata, messaggi standardizzati e preconfezionati non sono più sufficienti, le persone hanno imparato a diffidare della comunicazione aziendale percepita come artificiale o manipolativa. Contenuti autentici e trasparenti fanno sentire gli utenti maggiormente vicini al brand, idea di vicinanza che spesso viene ricercata negli *influencer*, oppure nei video dei *creator* ad esempio.

In conclusione citiamo un altro rapporto speciale dell'Edelman[23], focalizzato proprio sulla "nuova cascata di influenza" secondo il quale il 58% degli intervistati ha dichiarato di esserne influenzata dalla Gen Z per quanto riguarda gli acquisti, il 63% pensa che i giovani stiano modificando sia le politiche da parte dei datori di lavoro, quindi in qualche modo migliorando le condizioni lavorative, il 54% persino il modo in cui le generazioni più

[22] Edelman Trust Institute, 2025 *Edelman Trust Barometer. Global Report:Trust and the Crisis of Grievance,* (PDF file), https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2025-01/2025%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_01.23.25.pdf.

[23] Edelman Trust Institute, *2022 Edelman Trust Barometer Special Report: The New Cascade of Influence*, (PDF file), https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-06/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20The%20New%20Cascade%20of%20Influence%20FINAL.pdf.

anziane mettono da parte i loro averi o scelgono di investirli. Inoltre, il 70% dice di essere coinvolto almeno in una causa sociale o politica; non si vedeva da tempo una generazione così caratterizzata dalla determinazione e da una urgenza di lottare per un futuro migliore. I Boomers hanno modificato il comportamento d'acquisto dei consumatori e la Generazione Z lo sta facendo di nuovo. Per concludere, Fiorella Passoni, CEO di Edelman Italia, commenta "La Generazione Z sta diventando sempre più adulta e chiede a gran voce un maggior impegno sociale, e non solo a parole, da parte delle aziende".

2.3. Esempi pratici dell'importanza dell'attivismo di Brand

Dopo aver compreso a pieno il Brand Activism e il suo impatto sugli utenti, esploreremo esempi pratici di imprese che hanno scelto di impegnarsi attivamente in cause sociali, ambientali e politiche. Attraverso casi reali, sarà possibile osservare come organizzazioni di settori diversi abbiano interpretato e applicato l'attivismo, contribuendo a ridefinire il loro posizionamento e influenzare la percezione del pubblico.

Tale impegno delle aziende, per utilizzare parole di Sarkar e Kotler, può essere regressivo o progressivo. Il primo, quello **progressivo**, si caratterizza per il suo impegno a favore di cause sociali e ambientali che spingono verso il progresso, promuovendo valori come l'uguaglianza, la sostenibilità e la giustizia sociale. All'opposto, l'attivismo **regressivo** si manifesta quando le aziende sostengono valori e ideali che mirano a conservare lo *status quo* o addirittura a tornare a modelli sociali e politici del passato. In generale, l'attivismo progressivo sembra prevalere, grazie alla crescente consapevolezza dei pubblici, infatti, molte aziende scelgono di allinearsi a queste cause per attrarre e fidelizzare utenti.

Per fornire alcuni esempi, possiamo iniziare menzionando quello che è stato uno dei primi, risalente al 1914, quando Henry Ford, con la sua **Ford Motor Company**, introdusse la rivoluzionaria "Five-Dollar Day", fissando una paga giornaliera di 5 dollari per otto ore lavorative, decisamente superiore al salario medio di quel tempo. Questa iniziativa aveva un forte significato sociale: garantire un tenore di vita dignitoso ai lavoratori, trasformandoli in potenziali clienti dei loro stessi prodotti. Un aspetto particolarmente innovativo e degno di nota fu l'estensione di tale beneficio anche alle donne, un segnale

importante verso la parità di genere in un'epoca in cui il loro ruolo nel mondo del lavoro era fortemente marginalizzato.

Negli anni '50, poi, **Levi Strauss & Co** ha rappresentato un altro esempio significativo, in un contesto, quello americano del tempo, ancora profondamente segnato dalla segregazione razziale. Oltre ad adottare politiche interne per promuovere l'uguaglianza, l'azienda si oppose apertamente a ogni forma di discriminazione etnica nelle proprie fabbriche e sostenne attivamente il movimento per i diritti civili, finanziando organizzazioni impegnate nella lotta contro le ingiustizie raziali.

Se in passato questi marchi sono stati tra i pochi ad impegnarsi per andare oltre ai meri scopi economici, oggi l'impegno sociale e ambientale è diventato un elemento comune per molte imprese.

Un modello emblematico di come questo possa trasformarsi in un motore di crescita aziendale è **Patagonia**, uno dei Brand più riconosciuti per il suo impegno ambientale, a dimostrazione che la costanza e la coerenza portano al raggiungimento di risultati significativi. Con campagne come "Don't buy this Jacket" o "The Earth is Now Our Only Shareholder", l'azienda fa riflettere gli utenti sull'importanza della sostenibilità e della conservazione. Invece di invogliare il pubblico ad acquistare nuovi prodotti, li invita a riparare quelli vecchi, e lo fa in maniera concreta, inviando dei furgoncini per permettergli di sistemarli gratuitamente. Sul sito dell'azienda si legge lo slogan "Siamo in business per salvare il nostro pianeta", strategia decisa e perseguita negli anni, che ha portato il brand ad ampliare il suo business. Vende infatti ad oggi anche prodotti alimentari come la birra, snack di Moonshot, società acquistata da poco, e il salmone. Non solo, il gruppo è diventato un editore e pubblica volumi come *The New Fish*, dedicato all'impatto sull'ecosistema degli allevamenti intensivi di salmone. Poiché l'alimentazione ha un ruolo chiave nel consumo di risorse, è naturale per l'azienda occuparsi anche di prodotti alimentari che siano caratterizzati dal fatto di avere basse conseguenze sull'ambiente. Il filo conduttore, dunque, se saldo, coerente e duraturo nel tempo, può unire insieme svariati settori e portare al raggiungimento di obiettivi anche economici, l'importante è che lo scopo che muove l'azienda sia autentico.

La salvaguardia dell'ecosistema, date le circostanze, viene abbracciata da moltissimi Brand che, come tra gli altri Coca-Cola, Pepsi, Mars e Nestlè, hanno già aderito ad iniziative per ridurre l'impatto dei propri imballaggi ad esempio, come quella dell'azienda **Loop**, specializzata nell'ideazione di *packaging* riutilizzabili, per promuovere un sistema circolare il cui nome stesso richiama il concetto di "ciclo" continuo. Questa si propone di occuparsi del ritiro della confezione originale dopo il consumo da parte del cliente e di renderla di nuovo pronta all'utilizzo, per ridurre la produzione di rifiuti e la dipendenza dalla plastica monouso.

Per citare un altro esempio di economia circolare, l'azienda italiana **Oberalp**, fondata nel 1846, che si occupa della produzione di abbigliamento e attrezzature per gli sport alpini, ha sviluppato, tra le altre cose, strategie orientate al riuso creativo: i materiali di scarto provenienti dalle divise da sci vengono trasformati in cinture e altri accessori funzionali. Inoltre, il gruppo storico di Bolzano, da circa dieci anni ha intrapreso un vero e proprio percorso volto a rafforzare il proprio impegno verso la sostenibilità. Tra le iniziative più rilevanti figura la riduzione dell'uso di perfluorocarburi, composti chimici sintetici comunemente utilizzati nel settore e noti per avere un impatto negativo sull'ambiente. L'azienda, in linea con l'Accordo di Parigi firmato da 194 paesi e dall'UE, che si pone l'obiettivo di limitare al di sotto dei 2°C il riscaldamento globale e circoscriverlo a 1,5°C al fine di evitare conseguenze che vengono definite catastrofiche, punta a dimezzare le emissioni entro il 2030 e raggiungere quota 0 entro il 2050, riducendo significativamente l'impronta ecologica dei prodotti.

Se da un lato realtà storiche e radicate a livello locale, come quella di Bolzano, dimostrano come la sostenibilità possa essere integrata in modo efficace anche in aziende con una lunga tradizione, dall'altro è interessante osservare come questo stesso impegno venga declinato su scala globale da grandi multinazionali.

Un altro caso, oltre quelli già citati, è rappresentato da **IKEA**, colosso nel settore dell'arredamento che ha investito nella sostenibilità attraverso azioni concrete, come l'uso di materiali riciclati, la promozione di soluzioni per il risparmio energetico e una forte spinta verso l'energia rinnovabile, e anch'esso determinato ad azzerare le emissioni nette entro il 2050. Inoltre, con la campagna "Sustainable Living" incoraggia i consumatori a prendere decisioni più ecologiche nella loro vita quotidiana, come usare i prodotti più a

lungo, ridurre i rifiuti, scegliere cibi provenienti da fonti responsabili e consumare meno energia.

Particolare attenzione è richiesta, nel quadro odierno dall'inclusività, **Converse** ad esempio, con la collezione "Proud to Be" del 2024, ha celebrato la sua decima campagna annuale Pride, che tinge dei colori dell'arcobaleno i suoi prodotti e attraverso la quale il marchio porta avanti il suo impegno a favore della comunità LGBTQIA+. Dal lancio della sua prima campagna, l'azienda ha donato circa 3 milioni di dollari alle organizzazioni che si impegnano a tutelare la comunità, dimostrando forte interesse e impegno costante.

Anche **American Apparel** propone da diversi anni capi con slogan a favore della comunità; l'ultima collezione dedicata al pride risulta essere al contempo una presa in giro di Donald Trump. Lo slogan recita "Rendiamo l'America di nuovo gay", riprendendo quello della campagna elettorale di Trump, "Rendiamo l'america di nuovo grande".
Per citare un altro modo attivo di contribuire alla causa, ricordiamo i succhi di frutta arcobaleno di **Skipper**, parte del gruppo ZUEGG, distribuiti ai Pride di Roma e Milano nel 2019, con la scritta "Senza pregiudizi aggiunti".

La nota **Disney**, compagnia multinazionale dell'intrattenimento, invece, attraverso un episodio che l'ha vista coinvolta, ci aiuta ad avere una prospettiva della pressione che i brand subiscono per prendere posizione su temi sociali, soprattutto quando i collaboratori e il pubblico si aspettano il loro sostegno. In questo caso, la sua presa di posizione contro la legge ribattezzata dagli attivisti LGBT "Don't Say Gay" ovvero "Non dire Gay", approvata in Florida nel 2022, che vietava di affrontare argomenti come l'identità di genere o l'orientamento sessuale nelle scuole, è arrivata dopo critiche ricevute dagli stessi dipendenti.

Originalità dunque, trasparenza, spirito di iniziativa, sono gli ingredienti fondamentali per una buona riuscita della strategia. Nella gestione di un brand attivista ci sono però tre errori ai quali prestare attenzione:

- prendere posizione in modo superficiale, senza crederci davvero, inseguendo la moda del momento;
- comportarsi in modo ambiguo e poco trasparente;
- dimenticarsi di considerare le percezioni del pubblico.

Sui potenziali danni di una presa di posizione superficiale può fungere da monito il caso di **Bud Light.** Nel 2023 il brand americano ho deciso di manifestare la sua natura più inclusiva attraverso una collaborazione con l'attrice transgender Dylan Mulvaney. Nel video postato l'attrice faceva battute sul basket, dichiarando di non sapere esattamente cosa fosse ma che valesse la pena festeggiare con una birra. Sarà stato l'accorpamento di un'attrice transgender ad un brand che rappresenta "un'icona culturale del maschio americano" o il fatto di aver deriso una popolare competizione sportiva, fatto sta che si diffusero rapidamente gli inviti al boicottaggio della birra. Nelle due settimane successive le vendite subirono cali a due cifre, dimostrando così anche i tangibili rischi di tali interventi valutati con scarsa attenzione.

Questo dimostra come prendere una posizione possa spesso essere pericoloso, infatti va sempre tenuto in considerazione che, seppur abbracciati con sincerità, i valori non vengono comunque condivisi da tutti. Essere consapevoli della forte presenza nel mondo di sentimenti omofobi e transfobici è fondamentale per agire in modo consapevole. Nel 2023 **Burberry** ha postato un video per celebrare San Valentino nel quale erano riprese diverse coppie, l'account Instagram è stato sommerso da insulti perché non tutte erano composte da un uomo e una donna.

Anche **Diesel** nel 2019 ha perso circa 14.000 follower in protesta al suo appoggio al Pride, ma l'azienda vicentina ha segnalato pubblicamente l'evento spiegando di non rimpiangere follower che non condividono i valori del brand.

L'ancora valido insegnamento di Ries e Trout risalente agli anni '80, però, ci ricorda di tenere a mente che: "*Se si cerca di andare bene a tutti alla fine non si piacerà a nessuno e quindi differenziarsi vuol dire,* inevitabilmente, *accontentare qualcuno e scontentare qualcun altro".* I due introdussero una delle idee più innovative nel campo del marketing strategico con il posizionamento, spiegato nel loro libro[24] e che rappresenta l'arte di definire una posizione chiara, distintiva e rilevante per un brand nella mente dei consumatori.

[24] A. Ries, J. Trout, *Positioning:The Battle for your mind,* McGraw Hill Higher Education, 1981.

Gucci, a proposito della definizione di una posizione chiara, ci offre una dimostrazione dell'importanza della coerenza, ma anche della perseveranza. Nel 2020 ha lanciato la sua campagna "Be a Lady, They Said", che mirava a promuovere l'emancipazione femminile, sfidando gli stereotipi di genere tradizionali. L'intento era quello di ribaltare i cliché sociali che impongono alle donne di aderire a rigidi canoni estetici e comportamentali, tuttavia, nonostante il messaggio positivo, molti hanno percepito una contraddizione tra il contenuto e l'immagine di del brand, spesso associata a standard estetici elitari e difficilmente accessibili. Nonostante ciò, però, il marchio continua ad impegnarsi per un mondo più equo e inclusivo; nel 2022 ha lanciato una collezione chiamata "Generation Equality", in collaborazione con Chime for Change, per supportare la parità di genere. Il motto, tradotto, è "nessuno di noi può andare avanti se la metà di noi viene tenuta indietro", e vuole trasmettere il messaggio che se non viene riconosciuta la parità di genere alle donne, anche gli uomini avranno difficoltà ad avanzare, in quanto si genera un danno collettivo che riguarda l'intera società. In occasione del lancio di tale collezione, il brand ha inoltre annunciato il proprio supporto a diverse organizzazioni internazionali. L'impegno e la perseveranza hanno portato l'azienda a conquistare il primo posto nella categoria delle aziende di lusso nel rapporto annuale "What Fuels Fashion". Il report, redatto da Fashion Revolution, un movimento no-profit che promuove l'attivismo per una moda più etica e sostenibile, che analizza il livello di trasparenza delle principali aziende di moda rispetto alle loro politiche climatiche ed energetiche.

Episodi come quello che ha visto coinvolto il noto marchio **H&M** nel 2018, finito sotto i riflettori per una decisione di design apparentemente innocua, mettono in risalto l'importanza per le aziende di agire con consapevolezza e rispetto. Questa ha lanciato una maglietta per bambini con la scritta "Coolest Monkey in the Jungle" (la scimmietta più cool della giungla), che, indossata da un bambino afroamericano, ha sollevato forti critiche. Molti hanno interpretato questa decisione come razzista, evidenziando come la mancanza di sensibilità culturale possa portare a errori imbarazzanti.

L'altro fattore a cui prestare attenzione, come dicevamo, è la trasparenza, sulle iniziative e sui risultati che vengono conseguiti. Qui un monito può venire dal caso **Ferragni-Balocco,** deflagrato nel dicembre 2023. In base all'accordo il produttore piemontese avrebbe versato una cifra non definita ad un ospedale pediatrico. Le modalità non erano però state ben comunicati al pubblico, dalla promozione dell'iniziativa era possibile che l'acquirente

ritenesse che l'importo donato all'ospedale fosse proporzionale al numero di pandori venduti. Quando l'autorità garante della concorrenza e del mercato ha notato questa ambiguità, sanzionando entrambi per pubblicità ingannevole, si è scatenata una vera e propria gogna che ha avuto ripercussioni molto negative per i brand. Tra i principali motivi dell'accanimento verso l'influencer c'è stata proprio l'accusa di "wokismo", di aver cioè simulato interesse per una causa sociale soltanto per ragioni di visibilità, e non con il vero desiderio di sostenerla. Paradossalmente, l'effetto di un'azione poco chiara è stato peggiore di quanto sarebbe stato non lasciarsi coinvolgere in alcuna causa.

Parlando di posizione chiara e decisa, quella che ha impugnato **Nike** nel 2018 ingaggiando come volto per una campagna pubblicitaria un personaggio molto discusso è un'ottima dimostrazione di quanto sia importante battersi per i propri ideali. Il giocatore di football Colin Kaepernick era stato il primo ad inginocchiarsi durante l'inno Americano in segno di protesta contro la brutalità della polizia e le discriminazioni ancora esistenti verso le persone afroamericane. La decisione destò molto scalpore in quanto il gesto era stato criticato da Trump e i suoi seguaci, che iniziarono a mettere in atto un vero e proprio sabotaggio al marchio. Nonostante le ripercussioni negative, a pochi giorni dall'annuncio le vendite online del marchio sono aumentate del 31%, perfetto esempio di quanto il brand activism, seppur con tutti i suoi rischi annessi, sia una valida strategia che può giovare alle aziende. Un 'altro episodio che vede il marchio attivo nella lotta contro il razzismo è stato il lancio della campagna basata su uno spot condiviso sui canali ufficiali con il copy "Let's all' be part of the change" a chiusura del video prima della comparsa dello *swoosh*[25]. Uno spot molto semplice, frasi in bianco su sfondo nero, ma dalla grande forza comunicativa, ad aprirlo la frase "For Once don't do it", in seguito all'omicidio di George Floyd nel maggio 2020.

Solidarietà e vicinanza al movimento *#BlackLivesMatter,* sono state dimostrate da **Amazon** ed **Apple**, che hanno donato milioni di dollari a organizzazioni per i diritti civili e promuovendo iniziative interne per favorire la diversità. La prima ha anche dedicato uno spazio alla sensibilizzazione nella sua homepage, raggiungendo milioni di utenti.

[25] Nome del logo del marchio, il "baffo" come lo chiamiamo noi italiani, che in realtà è un'onomatopea che in lingua inglese indica la velocità ed il fruscio del vento. Questo dalla divinità greca della vittoria, di nome Nike, una dea le cui ali hanno ispirato l'idea.

Agire non è più una scelta ma un dovere, come non lo è restare neutrali: anche il silenzio davanti a grandi temi sociali viene considerata una posizione, della quale i brand sono chiamati a rispondere. Se prima vigeva una regola non scritta per il buon marketer, quella di non immischiarsi in questioni divisive e di evitare di prendere posizioni politiche, oggi si è chiamati a rispondere su qualsiasi tematica.

Dopo l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia nel 2022, molte multinazionali hanno deciso di sospendere le loro operazioni in Russia come forma di protesta contro il conflitto. **McDonald's**, ad esempio, ha chiuso temporaneamente tutti i suoi ristoranti in Russia. **Airbnb** ha offerto alloggi gratuiti per i rifugiati ucraini e ha inoltre permesso ai suoi utenti di prenotare alloggi in Ucraina in forma di supporto economico ai residenti, nonostante sapessero che non avrebbero viaggiato lì. Se in questa situazione i marchi hanno dimostrato subito il loro supporto, senza troppi timori, innalzando bandiere gialle e blu dai negozi, la guerra in Medio Oriente cambia le carte in tavola.

Tutte le tragedie sono difficili da comunicare e affrontare, ma il conflitto tra Gaza e Israele, per il suo grado di complessità storica e geopolitica, mette i marchi in una posizione ancora più scomoda.Anche se oltre 500 società di investimento finanziario hanno firmato una lettera a sostegno di Israele, i brand internazionali, soprattutto in Occidente, mantengono il silenzio su questa questione. Al contempo numerosi attivisti arabi invocano un boicottaggio delle aziende americane, israeliane ed europee, accusandole di un presunto sostegno a Tel Aviv, anche se tale posizione non è mai stata dichiarata ufficialmente.

Gli attacchi da parte di Hamas, risalenti al 7 ottobre, e le successive risposte militari di Tel Aviv, hanno generato una reazione globale frammentata, che ha coinvolto ampie fette dell'opinione pubblica: dai giovani nelle università ai giornalisti, dai politici alle celebrità. In questo clima di discussione, i brand sono rimasti in un silenzio assordante, un atteggiamento contrastante in confronto alle nette prese di posizione su altri temi sociali. Questo comportamento si spiega con la complessità del tema della guerra, che risulta difficile da affrontare per la gran parte dei professionisti del marketing, più a loro agio nel comprendere i temi dei diritti civili o dell'ecologia, che permettono una comunicazione più semplice rispetto ad un conflitto.

Tra i marchi che, loro malgrado, sono stati coinvolti nella comunicazione sul conflitto, figurano **McDonald's** e **Starbucks**, anche se in realtà si tratta di iniziative territoriali dei franchisee o dei lavoratori. La filiale ebraica del colosso americano McDonald's dichiarò di aver regalato 100mila pasti all'esercito di Tel Aviv, offrendo inoltre uno sconto del 50% ai soldati; questo ha suscitato rabbia in molti paesi arabi come Turchia, Libano ed Egitto. McDonald's Corp ha rifiutato di commentare questa diatriba, limitandosi a prendere atto che non è insolito per gli affiliati impegnarsi con le comunità locali quando ne hanno bisogno. Un processo che, tra l'altro, ci fa tornare alle origini della stessa idea di Corporate Social Responsibility, che nacque proprio come azione di mecenatismo e filantropia verso le comunità locali del territorio. L'azienda però, percepita come pro-israeliana in alcuni contesti, è stata coinvolta nella campagna di boicottaggio contro le imprese che sostengono Israele, di conseguenza le azioni della compagnia hanno subito un crollo del 3,9%, perdendo circa 7 miliardi di dollari in un giorno.[26]

Rimanendo sul tema di questo attuale e controverso conflitto, anche **Ben & Jerry's**, brand di gelati fondato alla fine degli anni Settanta da due giovani animati da una forte passione per le cause sociali**,** ha espresso la sua "opinione". Quando nel 2000 i fondatori hanno venduto l'azienda a Unilever, hanno preteso che mantenessero un consiglio di amministrazione autonomo che garantisse l'integrità del brand e della sua missione sociale. Ciò gli ha consentito di prendere alcune decisioni relative alla drammatica questione palestinese. Nel 2021 ha comunicato la decisione di cessare la vendita dei propri prodotti sui Territori palestinesi occupati. Nei primi mesi del 2024, ha poi invitato con forza il governo israeliano a cessare il fuoco a Gaza, in uno dei momenti più intensi del conflitto esploso in seguito agli eventi del 7 ottobre.[27]

Al fianco di queste questioni divisive, emergono temi universali che stanno progressivamente entrando nell'agenda dell'attivismo, come l'inclusione sociale, l'accettazione della diversità, la salute mentale. Le problematiche di benessere psicologico, un tempo trascurate, vengono ora sostenute da aziende sensibili alle necessità e pressioni sociali.

---

[26] G. Audiello, 2024, *McDonald's perde sette miliardi di dollari a causa del boicottaggio a sostegno di Gaza,* in L'indipendente, *https://www.lindipendente.online/2024/03/15/mcdonalds-perde-sette-miliardi-di-dollari-a-causa-del-boicottaggio-a-sostegno-di-gaza/*.

[27] R. Cappellari, Marketing e Brand Activism, 2024, Carocci Editore S.p.A., Roma, p.19.

Un esempio significativo è rappresentato da **Burger King**, che con la sua campagna "Real Meals", in collaborazione con l'organizzazione senza scopo di lucro, Mental Health America, ha messo in luce il tema, promuovendo il messaggio "No one is happy all' the time". Con l'introduzione di menu che riflettono vari stati d'animo (felice, triste, arrabbiato), invitando i clienti ad accettare e manifestare le proprie emozioni senza sentirsi costretti alla felicità apparente. è stato accolto positivamente, in quanto ha affrontato uno stigma persistente con un approccio inclusivo, promuovendo un messaggio di accettazione delle proprie vulnerabilità.

Altro tema centrale nell'ambito dell'accettazione è quello della body positivity e dell'inclusività dei corpi: laddove un tempo il marketing tradizionale enfatizzava solo ideali di bellezza ristretti e irraggiungibili, oggi sempre più aziende propongono una rappresentazione più inclusiva, contribuendo a ridefinire la percezione del bello e a contrastare gli stereotipi. La campagna "Real Beauty" di **Dove**, ha iniziato a rappresentare donne di ogni età, etnia e background, sfidando le convenzioni della pubblicità classica. Proprio nel 2024 ha compiuto 20 anni e nell'occasione il brand ha lanciato una dichiarazione che mira a rafforzare il suo posizionamento, quello di promotore di bellezza reale contro ogni artificio, come specifica anche nel suo sito web:
"Impegnarci a non utilizzare mai l'AI nelle nostre comunicazioni è solo un passo", si intende al posto delle persone reali nelle pubblicità come molti brand stanno facendo, "non ci fermeremo finché a bellezza sarà una fonte di felicità, e non di ansia".

Così hanno fatto anche altri brand di moda e cosmetica, come **Fenty Beauty**, che ha introdotto un'ampia gamma di tonalità di fondotinta, o **Aerie**, che si impegna a non ritoccare le immagini delle modelle e a mostrare corpi realistici e autentici.

L'attivismo regressivo, seppur poco comune, può comunque essere osservato in brand che vogliono mostrarsi più conservatori; possiamo prendere in causa l'evento che ha coinvolto **Giovanni Rana**. In una campagna pubblicitaria il marchio enfatizzava le "famiglie tradizionali", promuovendo i prodotti attraverso immagini e messaggi che si riferivano esplicitamente a una visione della famiglia composta esclusivamente da uomo e donna.
In un contesto culturale in cui cresce l'attenzione alla rappresentazione inclusiva, tale messaggio ha destato non poche polemiche. Lo scivolone si è rivelato però un'occasione di

crescita per l'azienda, che partendo da quell'errore ha cercato di rimediare, dimostrando da subito maggiore apertura e sensibilità verso modelli familiari diversi, e intraprendendo azioni per migliorare la propria immagine. Nelle campagne successive sono state adottate immagini pubblicitarie più inclusive, che rappresentassero una gamma maggiormente ampia di famiglie. Questo cambio di strategia ha permesso al brand di mostrare che era disposto ad ascoltare le critiche e adattarsi alle aspettative di pubblici più variegati e inclusivi.

Abbiamo dunque esplorato come l'attivismo di Brand abbia assunto un ruolo sempre più rilevante nel contesto aziendale contemporaneo, analizzando temi sociali, ambientali e culturali. La sua evoluzione, da mero strumento di marketing a vero e proprio impegno etico, mostra chiaramente come le aziende siano oggi parte attiva nel promuovere una società più inclusiva e responsabile. Per comprendere appieno l'impatto di tali iniziative sui consumatori è necessario indagare le loro percezioni e aspettative, per questo nel prossimo capitolo presenteremo uno studio empirico realizzato attraverso un questionario, i cui risultati offriranno un'ulteriore chiave di lettura per interpretare il peso e la rilevanza del brand activism nella società odierna.

CAPITOLO 3

Indagine tramite Questionario e Analisi dei dati

In un'epoca in cui i consumatori sono sempre più attenti ai valori e all'impegno dei brand ci si chiede quanto l'autenticità dei marchi influenzi realmente le scelte d'acquisto e quanto spesso, invece, molti di questi impegni vengano percepiti come mere strategie di marketing. Per rispondere a queste domande, è fondamentale andare oltre la teoria e raccogliere le opinioni di coloro che, in definitiva, sono i veri protagonisti: gli utenti. L'obiettivo del presente capitolo è di sondare l'opinione del pubblico su tematiche che spesso non vengono affrontate in modo esplicito, ma che influenzano profondamente le decisioni d'acquisto. In questo contesto si è scelto di condurre un sondaggio somministrato tramite Google Docs, i cui dati saranno analizzati al fine di identificare correlazioni che ci permetteranno di comprendere al meglio come l'impegno attivo dei marchi venga percepito e, soprattutto, come influisca sulla reputazione e di conseguenza sul successo, economico e non, delle imprese,

3.1. Obiettivi

Il questionario, intitolato **"L'influenza del Brand Activism nelle decisioni d'acquisto dei consumatori"***,* ha come principale scopo quello di indagare il ruolo che l'attivismo dei marchi ricopre nel processo decisionale d'acquisto dei consumatori.

Nello specifico, il sondaggio si propone di raggiungere diversi obiettivi:

- **analizzare la conoscenza e la percezione del Brand Activism:** Raccogliere dati su quanto i consumatori siano consapevoli del significato di Brand Activism e su come ne interpretino il ruolo nella società;
- **individuare i temi più importanti per i consumatori**: comprendere quanto è importante per il pubblico il coinvolgimento delle aziende in tematiche sociali e ambientali. Indagare quali questioni, ad esempio la sostenibilità o l'inclusione, sono percepite come prioritarie;
- **valutare l'impatto del Brand Activism sulle scelte d'acquisto:** misurare quanto l'impegno di un marchio verso cause specifiche condizioni effettivamente il

comportamento d’acquisto del pubblico, in termini di preferenza o evitamento di determinati marchi;

- **esaminare la percezione di autenticità percepita:** indagare come i consumatori valutano l’autenticità delle iniziative di attivismo e se le percepiscono come azioni intraprese genuinamente oppure semplici strategie di marketing;
- **esplorare l’influenza esterna e generazionale:** rilevare se le opinioni e i comportamenti d’acquisto sono condizionati anche da influenze esterne, in particolare dai giovani appartenenti alla Generazione Z.

3.2. Metodologia di raccolta, campione e tipologia di dati

Per garantire un’indagine accurata e rappresentativa dell'influenza del Brand Activism nelle decisioni d’acquisto degli utenti, è stata scelta una metodologia quantitativa basata sulla somministrazione di un questionario online con un approccio multicanale. Tale modalità, oltre ad essere ampiamente accessibile, permette di raggiungere rapidamente un consistente numero di persone e ottenere risposte provenienti da diversi ambiti e prospettive.

Il campione ottenuto comprende **140 rispondenti** di diverse fasce d’età, generi e livelli di istruzione, al fine di ottenere una visione quanto più eterogenea possibile. In questo modo è possibile osservare sia giovani appartenenti alla Generazione Z, già noti per la loro maggiore sensibilità a temi sociali, sia consumatori di altre generazioni, i quali, per necessità e in virtù delle circostanze, si sono avvicinati particolarmente a tali dinamiche negli ultimi anni. Pur non essendo possibile generalizzare i risultati di un così esiguo campione, si ritiene che questo potrebbe essere indicativo delle tendenze generali dei consumatori.

Il sondaggio è stato strutturato in **formato Google Docs** e si compone di **domande chiuse e aperte**, mirando ad ottenere informazioni sia qualitative che quantitative, in modo da identificare tendenze, opinioni e preoccupazioni. La distribuzione è avvenuta tramite mailing list, importante strumento per il raggiungimento di soggetti critici e interessati al tema, come colleghi universitari e professori, e **diverse piattaforme digitali**. Proprio il coinvolgimento diretto su spazi virtuali più ampi ha consentito una maggiore diffusione; in

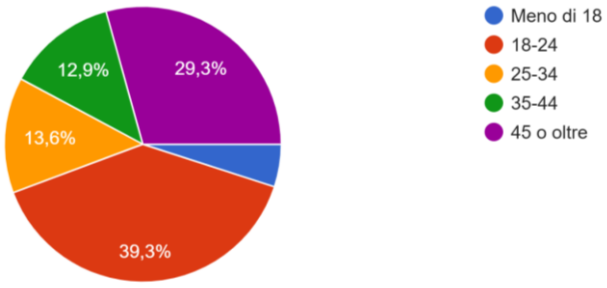
particolare, su Whatsapp, il questionario è stato condiviso all'interno di numerosi gruppi che comprendono molteplici tipologie di interlocutori, e su Instagram, con il pubblico attivo e interattivo delle storie. Utili sono stati anche i gruppi accademici su Facebook , nei quali si favorisce lo scambio di idee tra membri con interessi comuni, e la citazione del sondaggio nei commenti sotto alcuni post pertinenti su X. La selezione del campione, dunque, non è stata probabilistica ma di convenienza, sfruttando le reti sociali digitali per raggiungere quante più persone possibili.

Inoltre, è stato progettato per essere anonimo, garantendo la privacy dei partecipanti e permettendo loro di rispondere liberamente e senza pressione alcuna. La partecipazione è stata completamente volontaria, e l'analisi si è concentrata esclusivamente sui dati relativi ai temi d'interesse, senza raccogliere informazioni sensibili non necessarie al fine della ricerca. Di seguito vengono presentati i risultati derivanti dall'elaborazione statistica, finalizzata all'interpretazione e all'analisi approfondita dei dati raccolti.

3.3. Analisi dei dati

Demografiche del campione:

1. **Età:**



Il 39% dei rispondenti appartiene alla fascia 18-24, seguita da quella 45+.

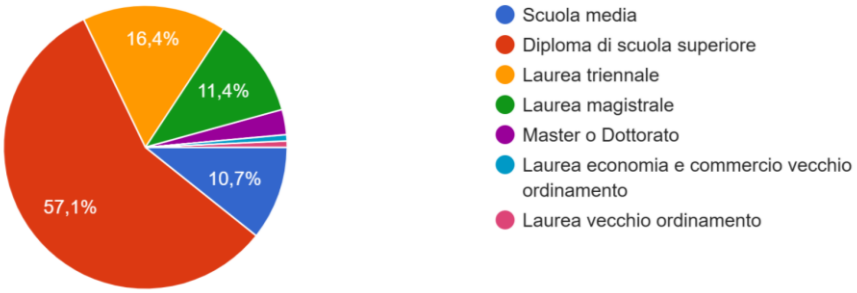
2. **Genere:**

   Il **70%** dei rispondenti è di genere **femminile.**

3. **Professione/Status:**

Gli **studenti** sono il gruppo più numeroso (43%), seguiti da impiegati (24%) e liberi professionisti. Presenti anche alcuni disoccupati e pensionati.

4. **Titolo di studio:**



Attitudini e percezioni del campione verso il Brand Activism:

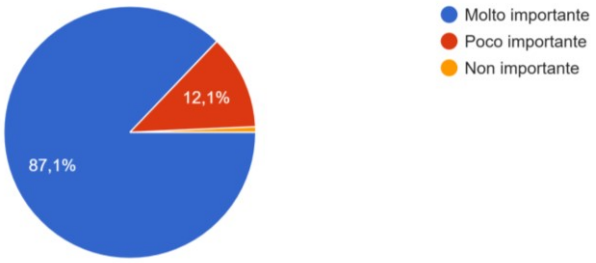
5. **Sai o immagini cos'è il Brand Activism?**

Il **53%** dei partecipanti non conosce il Brand Activism.

La scelta di non introdurre subito una spiegazione dettagliata sul concetto è data dall'intenzione di testare l'effettiva conoscenza di questa tematica in quanto "strategia" ed evitare di influenzare o guidare le risposte, consentendo di valutare la comprensione spontanea di fenomeni presenti nella quotidianità, ma dei quali spesso si ha poca consapevolezza.

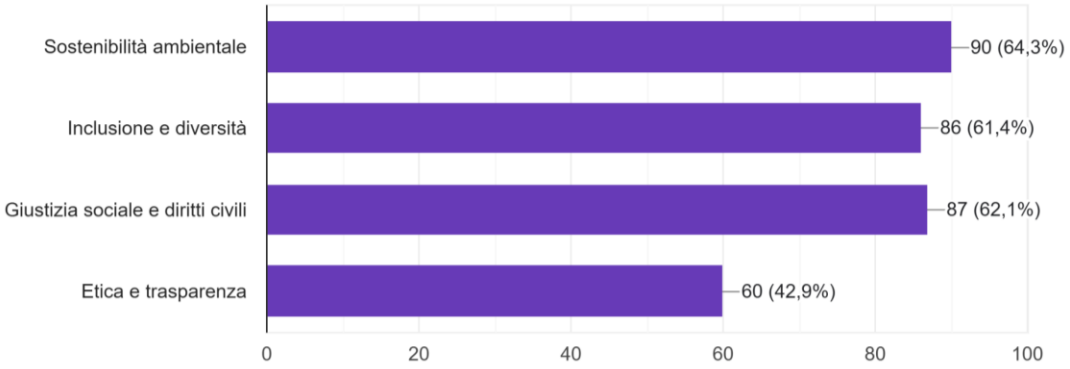
6. **Quanto ritieni che sia importante per un brand prendere posizione su questioni sensibili?**

La maggior parte dei rispondenti ritiene che sia **molto importante.** Qui notiamo infatti che la percentuale sale moltissimo, dimostrando quanto detto.



7. **Quali ritieni che siano i temi più rilevanti?** (Seleziona tutti quelli che ritieni importanti)

La **sostenibilità ambientale** si conferma la più emergente preoccupazione degli individui nel quadro attuale ma comunque emerge con forza l'attenzione a tutte le tematiche sensibili.

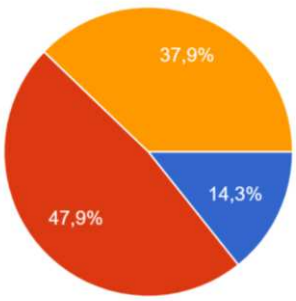


8. **Ti senti più empatico/a o più propenso a sostenere brand che mostrano un impegno autentico verso cause sociali o ambientali?**

Precisamente **l'89,3%** dei rispondenti si sente più empatica o propenso a sostenere un brand che dimostra impegno autentico verso cause sociali o ambientali.

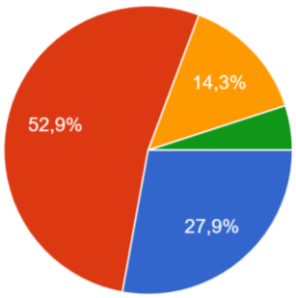
Impatto reale del Brand Activism nelle decisioni d'acquisto :

9. **Quanto incide l'impegno della marca nelle tue decisioni d'acquisto?**



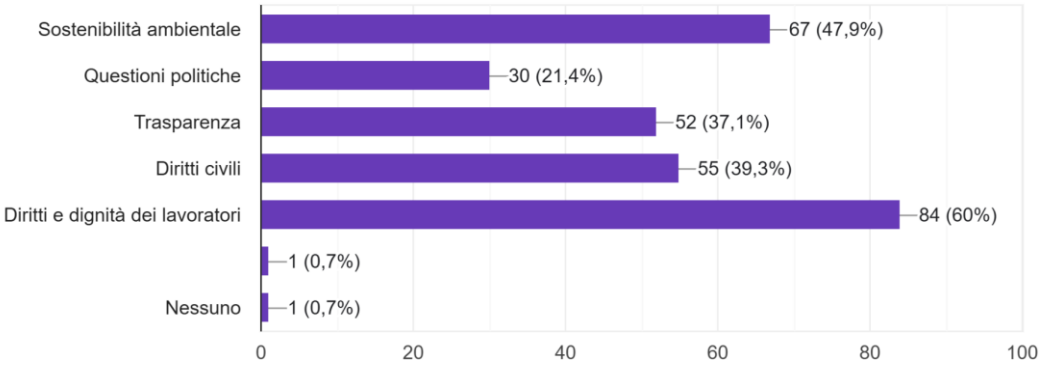
Dopo aver osservato l'empatia suscitata dal Brand Activism (domanda 8), è interessante osservare come tale sensibilità non si traduca automaticamente in un impatto concreto sulle scelte d'acquisto dei rispondenti. Solo il **14,3%** delle persone ha affermato di considerare **molto** l'impegno della marca, il **47,9%** risponde invece **abbastanza,** dimostrando ancora la diffusa incertezza e una fascia rilevante (**37,9%**) afferma di tenerlo in considerazione **sporadicamente**.

10. Hai mai evitato di acquistare un brand a causa della sua mancanza di impegno etico?



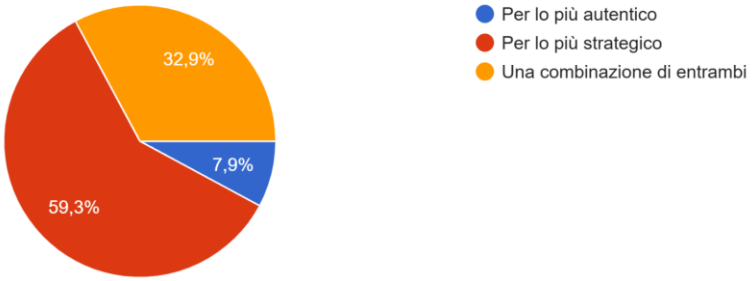
Le percentuali rivelano che la metà (**52,9%**) dei rispondenti **a volte**, o comunque almeno una volta, si è eticamente interrogata e ha evitato di acquistare prodotti o servizi provenienti da imprese poco attente alla società. Solo un **14% lo fa spesso**, e la percentuale scende vertiginosamente (**5%**) quando si tratta di attenzione costante. Resta ancora un importante **27,9%** che non ha mai evitato un'azienda per motivi simili, e questo ci suggerisce che, sebbene il Brand activism possa influenzare l'empatia verso il marchio e la percezione, anche in modo negativo, in pochi sembrano realmente orientare le loro scelte d'acquisto in modo frequente o sistematico sulla base di tale impegno.

11. Quali temi che i brand evitano influenzano la tua opinione negativa?



Emerge qui un altro dato importantissimo per gli utenti, evidenziato dal **60%** di questi, in quanto ne riguarda la vita di tutti i giorni: **diritti e dignità dei lavoratori**, tematica che se non considerata da parte delle aziende, evitata o solo affrontata con superficialità, influenza molto negativamente l'opinione dei pubblici. Troviamo poi nuovamente la **sostenibilità ambientale**, evitarla, in un simile scenario, rappresenta un totale disinteresse per l'ecosistema e tutta la società in generale. I **diritti civili** e la **politica** anche considerati da una fetta molto importante del campione, rispettivamente il **39%** e il **21%**. Emerge poi la **trasparenza**, della quale tanto si è discusso, che se non portata avanti influenza negativamente il parere che ha il **37%** dei rispondenti.

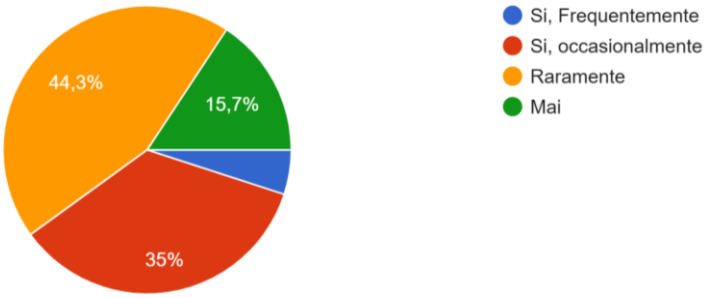
12. **Credi che l'attivismo dei brand sia solitamente autentico o motivato da strategie di marketing?**



La maggior parte degli intervistati **(59%)** ritiene che si tratti principalmente di una **strategia aziendale,** mentre il **32,9%** la percepisce una **combinazione** di autenticità e strategia. In **pochissimi,** solo il **7,9%**, lo considerano genuinamente **autentico**.

Incidenza di terze persone sui comportamenti d'acquisto:

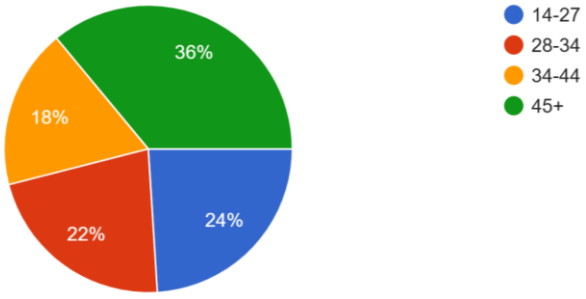
13. **I tuoi comportamenti d'acquisto sono mai stati influenzati da terze persone più sensibili a tematiche etiche?**



Il **35%** degli utenti viene influenzato **occasionalmente** da altri e solo il **5% frequentemente.** Il **44,3%** raramente e il **15,7% mai**, a dimostrazione che il pubblico è sempre più informato e consapevole e ha delle idee e opinioni personali maturate nel tempo e difficilmente modificabili.

14. **Se hai 40+ e hai risposto SI, seleziona la fascia d'età dalla quale sei stato/a influenzato/a.**

(Scopo comprendere **l'influenza della Generazione Z,** nati tra il 1996 e il 2010, noti per essere particolarmente attenti a tematiche etiche, sugli altri)



Emerge che gli adulti sono influenzati perlopiù da coetanei (**36%**), probabilmente come avviene in generale, avendo un maggior numero di interessi comuni, uguali fasce d'età scambiano più frequentemente pareri su prodotti o servizi che le riguardano. Subito a seguire, troviamo però gli utenti tra i 14 e i 27 anni, con il **24%**, a conferma della forte influenza che ha la Generazione Z che, infatti, si è classificata prima delle fasce 28-34 (**22%**) e 34-44 (**18%**).

In ultime abbiamo inserito due domande aperte:

15. **Ci sono altre cause che vorresti vedere maggiormente sostenute dai brand? (Risposta aperta)**

    Da queste risposte puramente personali abbiamo indagato le tematiche che i consumatori hanno più a cuore e probabilmente non vedono ancora abbastanza sostenute. Molti di loro hanno evidenziato l'importanza della **sostenibilità ambientale**, diversi hanno menzionato in particolare il "testing sugli animali", argomento che le aziende cercano sempre di nascondere o che comunque trattano poco, così come la "tutela della salute con l'utilizzo di prodotti non nocivi". Un numero altrettanto considerevole di partecipanti, attraverso risposte diverse tra loro, ha suggerito che i brand dovrebbero impegnarsi di più per **sostenere l'inclusione** e "l'integrazione culturale", "contro razzismo e omofobia", per i "diritti della comunità LGBT+", "diversità riguardante diversi tipi di fisicità" o anche "tra ceti sociali". Altra tematica emersa a cui tengono i consumatori sono i "**diritti sul lavoro",** con tutto ciò che vi ruota intorno**,** la "cura dei dipendenti",

l'attenzione sul "lavoro minorile", la richiesta di "salari adeguati" e "giusta retribuzione". Infine, anche il sostegno alla **"pace"** è emerso con forza**.** Questo forse in correlazione ai tragici conflitti che stanno interessando alcune parti del mondo. Abbiamo osservato nello scorso capitolo come i Brand tentino di evitare argomenti politici, da sempre spinosi e controversi, ma possiamo anche notare che molti consumatori ormai lo richiedono.

16. **Commenti o suggerimenti sul Brand activism e su come le aziende potrebbero evitare di sembrare opportuniste.**

    Diverse risposte dei partecipanti sono orientate sul **"rispettare** ciò che viene detto","**dimostrare** di aver realizzato ciò che sostengono" o più nello specifico "compiere concretamente delle azioni e far vedere con attraverso spot come sono state portate a compimento". Altri temi che emergono sono l'importanza della "beneficenza" e dell' "ascolto del pubblico" come suggerisce qualcuno "con sondaggi all'interno di negozi fisici e online". Una tra queste, in particolare, coglie a pieno il senso dell'attivismo di brand: *L'attivismo dovrebbe essere autentico e riflettere i valori del Brand. Non basta appoggiare una causa di tendenza; è importante scegliere temi in linea con la cultura e la storia del brand. .*[28]

3.4. Discussione dei risultati

Con questo sondaggio siamo riusciti a rispondere agli interrogativi posti e a raggiungere gli obiettivi prefissati all'inizio del capitolo. L'analisi dei dati raccolti mette in evidenza alcune tendenze significative relative all'influenza del Brand Activism.

Un primo dato rilevante riguarda la conoscenza del concetto stesso, oltre la metà del campione (**53%**) dichiara di non conoscere l'attivismo dei marchi come strategia aziendale, eppure la maggior parte di questi (**87%**) riconosce l'importanza per

[28] Di Trocchio A., 2024, *L'influenza del Brand Activism nelle decisioni d'acquisto dei consumatori,* in Google Docs, https://docs.google.com/forms/d/1bOUvmwTyN-8_ttx-2Xe2ibHShp48V9C92thEKtaxmA8/edit.

un'organizzazione di prendere posizioni su questioni sociali. Ciò suggerisce che, sebbene il termine non sia ancora universalmente noto, il fenomeno è percepito come rilevante.

Un altro aspetto cruciale è quello riguardante l'empatia generata dall'attivismo dei brand: l'**89,3%** dei partecipanti ha espresso una forte propensione a sostenere aziende che dimostrano un impegno autentico. Tuttavia, questa propensione non si traduce automaticamente in un impatto concreto sulle scelte d'acquisto: nonostante il **52,9%** eviti a volte determinate aziende per la loro mancanza di impegno etico, solo il **14%** lo fa con costanza. Ciò dimostra che, sebbene la sensibilità verso questi temi sia elevata, altri fattori come il prezzo e la qualità del prodotto continuano a giocare un ruolo determinante.

Ci troviamo dinanzi ad un paradosso interessante: se da un lato le aziende sono spinte a prendere posizione per rispondere alle aspettative degli utenti, dall'altro il rischio di essere percepite come opportuniste è elevato; più della metà dei partecipanti, infatti, ritiene simili pratiche mere strategie di marketing, e solo il **7,9%** pensa che tali impegni siano caratterizzati dall'autenticità. Questo sottolinea ancora una volta l'importanza della coerenza tra i valori dichiarati e le pratiche aziendali concrete.

I rispondenti, inoltre, si dimostrano consapevoli e piuttosto statici sulle proprie decisioni, con quasi la metà di questi che si lascia influenzare in rare occasioni da consigli di terze persone, in quanto probabilmente legati anche a marchi di fiducia. L'influenza della Generazione Z è emersa ugualmente, ma non abbastanza per l'ottenimento di un dato certo o applicabile a numeri maggiori. In una delle domande, destinata esclusivamente alla fascia d'età più alta, il numero dei rispondenti è inevitabilmente sceso, rendendo difficile trarre conclusioni solide sulle differenze generazionali dato il già esiguo campione.

Tra ciò che è emerso dalle risposte aperte riguardo i temi che si vorrebbero vedere più rappresentati, il focus sulla sostenibilità non sorprende, data l'urgenza della crisi climatica, mentre la salute mentale, i diritti umani e l'inclusione rivelano una sensibilità sempre più profonda, che conquista velocemente attenzione in un mondo in cui tutti desiderano esprimere liberamente la propria personalità, senza pregiudizi. La tematica che spicca tra quelle che gli utenti tollerano meno che vengano ignorate, e che non mi aspettavo emergesse con tale forza, sono i diritti e la dignità dei lavoratori, un richiamo potente all'essenza stessa dell'etica aziendale. Non un tema tra tanti, ma il fondamento su cui

costruire una reputazione credibile e duratura, che mette in luce il peso delle politiche interne, quelle che tutti vivono e osservano quotidianamente nel corso delle esperienze professionali, e che spesso vengono date per scontate, sulla credibilità delle organizzazioni. Un'impresa che non è in grado di garantire il rispetto e la dignità dei propri collaboratori, di coloro che contribuiscono quotidianamente al suo successo, come potrà convincere di avere a cuore l'interesse della comunità?

Tale indagine mi ha permesso di realizzare quanto la percezione del Brand Activism sia complessa e variegata: da un lato, molti consumatori sono pronti a sostenere marchi che si impegnano per tematiche di interesse comune, dall'altro invece, non sono in molti quelli che scelgono di modificare i loro comportamenti d'acquisto con costanza sulla base di ciò. L'impressione è dunque quella che il pubblico dia per scontato, come forse umanamente parlando dovrebbe essere, la preoccupazione delle aziende verso tematiche sociali e ambientali, poiché gli imprenditori stessi sono cittadini del mondo, e dovrebbe essere loro interesse, come di tutti noi, preservarlo. Ad influenzare concretamente le scelte di consumo restano sempre, e giustamente, molteplici ulteriori fattori, come ad esempio la qualità dei prodotti o servizi offerti e il loro costo. Certamente, un ostacolo al cambiamento, è rappresentato anche dalla scarsa fiducia riposta nelle organizzazioni e dalla diffidenza diffusa di un pubblico che fatica a credere che tali impegni siano autentici. Il mio stesso approccio al tema del Brand Activism si è modificato nel corso della ricerca. Prima di intraprendere il lavoro, infatti, ero io stessa incline a considerarlo, molte volte, una strategia pubblicitaria; ora mi rendo conto che si tratta di un fenomeno ben più profondo, che rispecchia la trasformazione nella relazione tra utenti e aziende. Ho compreso a pieno che l'attivismo non è più una scelta opzionale, ma una necessità imposta da un contesto in cui le regolamentazioni si fanno sempre più stringenti e i pubblici sempre più attenti ed esigenti.

In conclusione, nel complesso, l'indagine condotta ha fornito una panoramica piuttosto chiaro sulle dinamiche dell'attivismo dei marchi nel contesto attuale, indagando la consapevolezza sul tema, i comportamenti d'acquisto e le tematiche di maggiore interesse, e mostrandone sia gli aspetti positivi, sia le criticità legate alla sua percezione.

Conclusioni

Il fenomeno del Brand Activism si è imposto negli ultimi anni come un elemento centrale nelle strategie aziendali, trasformando profondamente il rapporto tra aziende e pubblici. Come abbiamo visto, il concetto affonda le sue radici nella Corporate Social Responsibility, ma si distingue per la volontà esplicita delle organizzazioni di prendere posizioni su temi sociali, ambientali e politici. L'analisi teorica ha messo in evidenza come la Responsabilità Sociale d'Impresa e la Gestione della Reputazione siano elementi interconnessi, e come il Brand Activism ne rappresenti un'evoluzione naturale, capace di trasformare valori e principi in azioni tangibili. Sebbene venga spesso percepito come un concetto recente, è stato osservato che già molti anni fa studiosi e imprenditori ne avevano intuito l'importanza. Inoltre, l'analisi delle nuove normative, ha confermato come l'assunzione di una posizione non sia più una scelta discrezionale nel panorama odierno, ma una necessità dettata da vincoli legislativi, oltre che fattori economici e valoriali.

Oggetto di osservazione è stata al contempo l'evoluzione del pubblico, alimentata dalla crescente digitalizzazione e dalla diffusione dei Social Media, che hanno avuto un impatto fondamentale sul concetto di attivismo. Il modo in cui gli utenti interagiscono con i marchi si è radicalmente trasformato grazie alle nuove tecnologie; ad oggi, ognuno possiede i mezzi per condividere la propria opinione ed influenzare le scelte d'acquisto di milioni di altri individui. Da semplici destinatari di un messaggio, questi ultimi sono divenuti soggetti attivi, critici e consapevoli, avendo la possibilità di informarsi riguardo qualsivoglia tematica attraverso semplici strumenti in possesso di ognuno, primo tra tutti lo smartphone. La democratizzazione dell'informazione, dunque, ha spinto le aziende a rispondere più prontamente e in modo più trasparente, ma ancora non abbastanza per gli standard sempre più elevati richiesti, come è stato dimostrato. In particolare la Generazione Z, che abbiamo visto avere un importante impatto sui marchi, grazie anche all'alto numero di utenti dal vasto seguito attivi sulle diverse piattaforme, risulta essere particolarmente esigente.

Il focus sui casi concreti ha poi permesso di approfondire le implicazioni reali di tali pratiche. Attraverso alcuni esempi è stato osservato come diverse imprese siano riuscite a rafforzare il proprio posizionamento grazie ad un impegno coerente e credibile, mentre altre abbiano subito reazioni negative a causa di una percezione di incoerenza o opportunismo. A dimostrazione di quanto sostenuto: molteplici sono le opportunità, dalla

visibilità, all'empatia, al profitto, ma anche molti i rischi, come nei casi in cui l'attivismo è stato strumentalizzato o mal interpretato. Per tutte le aziende, dunque, l'osservazione e il confronto con le campagne e le pratiche adottate dagli avversari dovrebbe essere costante, poiché rappresenta uno spunto importante per capire al meglio come muoversi in un contesto in continuo mutamento come quello odierno. Prima di ciò, però, è imprescindibile che a muovere determinate azioni ci siano sentimenti autentici e tematiche realmente condivise, per non incorrere in cadute d'immagine molto rischiose, a danno della reputazione e di conseguenza del profitto.

L'indagine empirica condotta ha rappresentato un'opportunità concreta per sondare direttamente la percezione del pubblico riguardo la tematica. Grazie a questo studio, è stato possibile verificare il livello di consapevolezza, il suo impatto sulla reputazione aziendale, e quanto influenzi effettivamente le scelte d'acquisto. I risultati ottenuti hanno evidenziato una scarsa conoscenza dell'attivismo dei marchi come strategia consapevole da parte delle imprese, ma al tempo stesso hanno confermato la grande importanza che gli utenti attribuiscono all'impegno sociale e valoriale, soprattutto in termini di reputazione aziendale. Tuttavia, un altro dato rilevante emerso è la scarsa incidenza dell'attivismo sulle reali scelte d'acquisto, ponderate attentamente nel tempo attraverso esperienze e valutazioni personali, dunque anche difficilmente influenzabili da terze persone, come si osserva, a conferma di un atteggiamento piuttosto radicato. Sono stati indagati anche i temi centrali nelle aspettative dei consumatori, tra questi, la sostenibilità ambientale e i diritti dei lavoratori si distinguono come priorità imprescindibili, aspetti che il pubblico non tollera vengano trattati con superficialità. Altre questioni rilevanti riguardano l'integrazione e l'inclusione sociale, la sperimentazione sugli animali e l'impegno per la pace. Sebbene siano state evidenziate le tematiche più sentite, rappresentative di una crescente attenzione collettiva, è probabile che con un numero maggiore di partecipanti emergerebbero ulteriori sfumature specifiche. Ogni individuo attribuisce infatti un diverso grado di importanza alle varie cause, rendendo ancor più articolato il quadro complessivo.

Questo porta a considerare i **limiti** dello studio: il campione analizzato, pur offrendo spunti interessanti, a causa della sua dimensione ridotta limita la possibilità di generalizzare i risultati, soprattutto in relazione a specifici segmenti demografici. Per superare tali limiti e approfondire ulteriormente la comprensione del fenomeno, potrebbero essere sviluppati studi futuri su scala più ampia e con un campionamento più diversificato. Un'analisi

comparativa tra diverse fasce d'età, aree geografiche e trascorsi culturali consentirebbe di esplorare come l'impatto dell'attivismo dei brand cambia in base a specifiche variabili socio-demografiche. Ciò potrebbe fornire un importante contributo nell'analisi dei pubblici, fondamentale in ogni organizzazione per la creazione di messaggi personalizzati o campagne pubblicitarie mirate, in base ai differenti target di riferimento.

In conclusione, è auspicabile che le aziende continuino ad investire nel Brand Activism, non come strumento di profitto, ma come parte integrante della loro identità, e soprattutto, che vengano messe nelle condizioni di farlo. Risulta di fondamentale importanza che anche le organizzazioni di medie e piccole dimensioni, le quali - come abbiamo osservato - sono diventate anch'esse oggetto delle più recenti regolamentazioni, ricevano un adeguato supporto per affrontare questo cambiamento. Spesso non possiedono infatti i mezzi economici e le competenze delle grandi multinazionali, non per questo il loro contributo è meno significativo. Non è vero che una goccia nell'oceano non faccia la differenza: ogni passo nella direzione giusta contribuisce a costruire un futuro più etico e a dare un esempio che possa essere d'ispirazione per gli altri.

Bibliografia

Poma L., Grandoni G., *Il Reputation Management spiegato semplice*, Torino, Lexis, 2021

Kotler P., Sarkar C., *Brand Activism, dal purpose all'azione*, Hoepli, 2020

Bowen H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, 1953

Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation Management*, Mondadori, 2017

Carroll A. B., Shabana K.M., *The Business Case For Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, International Journal of Management Reviews, 2010

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

Gotsi M., Wilson A. M., *Corporate Reputation: seeking a definition, "Corporate Communication: An International Journal*", MCP UP Limited, vol.6.

Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management,* Luiss University Press, 2019

Douglas B. Holt, *Cultural Branding: Come i brand diventano icone,* Luiss University Press, 2023

Cappellari R., *Marketing e brand Activism*, Carocci editore S.p.A., Roma, 2024

Corradini I., Bardelli E., *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione,* Franco Angeli, 2015

Masini M., Pasquini J., Segreto G., *Marketing e comunicazione: Strategie, Strumenti, Casi pratici,* Hoepli, 2017

Commissione delle comunità europee, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese,* Bruxelles, 2001

Kotler P., Lee N. R., *Corporate Social Responsibility: Doing the most Good for Your Company and Your Cause,* John Wiley & Sons Inc, 2005

Sinek S., *Partire dal perché,* Franco Angeli Edizioni, 2018.

Sitografia

Rizzi F., *L'evoluzione del concetto di CSR*, dbHub, da https://dbhub.it/levoluzione-del-concetto-di-csr/ (accesso: 18/02/2025)

Moro D., 2010, Invernizzi 2006, p. 65, *Figura 4.1 Piramide di Carroll*, ResearchGate, da https://www.researchgate.net/figure/Figura-41-Piramide-di-Carroll-fonte-Invernizzi-2006-p-65-I-primi-due-livelli_fig3_281177679 (accesso: 10/01/2025)

Comin G., 2019, *Generazione Z: un nuovo target da interpretare e capire*, Lettera43, da https://www.lettera43.it/generazione-z-musically-marketing/ (accesso: 21/12/2024)

Inside Marketing, Glossario, 2025, da https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-reputation/ (accesso: 18/02/2025)

Fondazione Corriere della Sera, Archivio, *Andrew Carnegie, filantropo statunitense*, da https://www.fondazionecorriere.corriere.it/andrew-carnegie-filantropo-statunitense/ (accesso: 11/02/2025)

Gianni M., 2021, *È tempo di brand activism: la responsabilità sociale diventa azione concreta*, Digital4, da https://www.digital4.biz/marketing/brand-activism-kotler-la-responsabilita-sociale-diventa-azione-concreta/ (accesso: 16/02/2025)

Ipsos, 2020, *Osservatorio Civic Brands: il nuovo progetto sull'impatto sociale dei brand in Italia*, da https://www.ipsos.com/it-it/osservatorio-civic-brands-nuovo-progetto-impatto-sociale-brand-italia (accesso: 16/02/2025)

D'Isidoro L., 2023, *Generazione Z e content mkt*, Factory Communication, da https://www.factorycommunication.it/generazione-z/ (accesso: 20/02/2025)

Bressan A., 2019, *Il succo senza pregiudizi aggiunti by Skipper*, Quiikly Magazine, da https://quiikymagazine.com/il-succo-senza-pregiudizi-by-skipper/ (accesso: 21/01/2025)

Mazzerelli D., 2023, *Perché i brand non si schierano sul conflitto israelo-palestinese*, Ninja, da https://www.ninja.it/brand-activism-conflitto-israelo-palestinese/ (accesso: 21/01/2025)

Frau A., 2019, *Burger King sfida Mc donald's con i suoi "Unhappy Meals"*, AGI, da https://www.agi.it/estero/news/2019-05-02/burger_king_happy_meals-5424695/ (accesso: 22/01/2025)

Pergolini E., 2022, *Cancel Culture: un problema o solo un trend?,* Marketing Espresso, da https://marketing-espresso.com/blog/cancel-culture-un-problema-o-solo-un-trend/https://brand-news.it/player/agenzie/edelman-indaga-il-rapporto-della-gen-z-con-i-brand-e-il-suo-potere-di-influenzare/ (accesso: 18/02/2025)

Sernagiotto C., 2022, *Dont't say gay, Disney critica legge della Florida ma diendenti Pixar denunciano censure,* Spettacolo SkyTg24, da https://tg24.sky.it/spettacolo/cinema/2022/03/10/disney-legge-don-t-say-gay-florida (accesso: 19/02/2025)
Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2015, *Responsabilità sociale delle imprese e delle organizzazioni,* Governo Italiano, da https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/terzo-settore-e-responsabilita-sociale-imprese/focus-on/responsabilita-sociale-imprese-e-organizzazioni/pagine/default (accesso: 19/02/2024)
Assolombarda, 2024, *Tutte le informazioni riguardo alla Corporate Sustainability Reporting Directive e il relativo decreto di recepimento italiano,* da https://www.assolombarda.it/servizi/credito-finanza-e-incentivi/informazioni/comunicazione-sulla-sostenibilita-nuove-regole (accesso: 20/02/2025)
Redazione Economia, 2024, *Gucci regina del green: è il brand di moda più sostenibile al mondo,* Affari Italiani, da https://www.affaritaliani.it/economia/gucci-regina-del-green-e-il-brand-di-moda-piu-sostenibile-al-mondo-931350.html (accesso: 20/02/2025)
Lugli L., 2016, *Cosa fanno le aziende di moda per il gay pride,* Il Post, da https://www.ilpost.it/2016/06/10/moda-gay-pride/ (accesso: 20/02/2025)
Nooo Borders, 2023, *Oltre i confini del marketing: l'impatto sociale del Brand Activism,* da https://www.noooagency.com/noooborders/oltre-i-confini-del-marketing-limpatto-sociale-del-brand-activism/ (accesso: 20/02/2025)
Cucchiarini A., 2024, *Scopri l'importanza dell'attivismo di marca nelle cause sociali, ambientali e politiche,* WAY, da https://www.waywebagency.com/brand-activism-molto-piu-di-una-strategia-di-marketing/ (accesso: 20/02/2025)
Audiello G., 2024, *McDonald's perde sette miliardi di dollari a causa del boicottaggio a sostegno di Gaza*, L'indipendente, da https://www.lindipendente.online/2024/03/15/mcdonalds-perde-sette-miliardi-di-dollari-a-causa-del-boicottaggio-a-sostegno-di-gaza/ (accesso: 20/2024)
Di Trocchio A., 2024, *L'influenza del Brand Activism nelle decisioni d'acquisto dei consumatori,* Google Docs, da https://docs.google.com/forms/d/1bOUvmwTyN-8_ttx-2Xe2ibHShp48V9C92thEKtaxmA8/edit (accesso: 20/02/2025)
La redazione, 2024, *I nuovi influencer? I consumatori. Il potere delle recensioni,* Pharmaretail, da https://www.pharmaretail.it/consumer/nuovi-influencer-consumatori-potere-recensioni/?utm_source=chatgpt.com&cn-reloaded=1 (accesso: 20/02/2025)

Comin G., 2024, *Intangibile ma Inestimabile,* Progetto Manager, da https://progettomanager.federmanager.it/intangibile-ma-inestimabile/?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAR2Jgy6arO_OKPZm6NxiqRK0ySNgpV5CsPloOp7Y7dSBrGteR4ji6eV_dVY_aem_wnASG_762IkmxMD8lsUViw (accesso 20/02/2025)

Edelman Trust Institute, 2025 *Edelman Trust Barometer,* (PDF file), https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2025-01/2025%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_01.23.25.pdf

Edelman Trust Institute, 2025 *Edelman Trust Barometer. Global Report:Trust and the Crisis of Grievance,* (PDF file), https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2025-01/2025%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_01.23.25.pdf

Edelman Trust Institute, *2022 Edelman Trust Barometer Special Report: The New Cascade of Influence*, (PDF file), https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-06/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20The%20New%20Cascade%20of%20Influence%20FINAL.pdf.