



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**BRAND ACTIVISM E CIVIC BRANDS  
L'IMPATTO SOCIALE  
DELLE POLITICHE DI BRAND**

**BRAND ACTIVISM AND CIVIC BRANDS  
THE SOCIAL IMPACT OF BRANDING**

Relatore:  
Prof. Silvio Cardinali

Rapporto Finale di:  
Federica Muciaccia

Anno Accademico 2022/2023



*A mamma e papà, la mia razionalità e la mia creatività  
ad Adriana, Andrea, Giulia e Mauro,  
ispirazione, intelligenza, gioco e leggerezza  
a Riccardo e Beatrice,  
sorgenti inesauribili di dolcezza e amore  
a nonno Gino, la mia roccia eterna  
e ai nonni, le mie stelle polari*

*“Le più felici tra le persone non necessariamente hanno il meglio di ogni cosa;  
soltanto traggono il meglio da ogni cosa che capita sul loro cammino”*

*Albert Einstein*



## SOMMARIO

INTRODUZIONE .....	1
1 LE POLITICHE DI BRAND E LA FIGURA DEL CONSUMATORE.....	2
1.1 IL BRAND: VALORE E POLITICHE .....	2
1.2 LE TENDENZE EVOLUTIVE DEL MARKETING .....	4
1.3 IL RUOLO DEL CONSUMATORE .....	7
1.4 UN NUOVO MERCATO .....	9
1.5 CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY .....	11
2 BRAND ACTIVISM .....	14
2.1 LE ORIGINI.....	14
2.1.1 L'approccio value-driven e il purpose .....	14
2.1.2 I movimenti sociali .....	16
2.2 IL BRAND ACTIVISM.....	17
2.3 REALTÀ VIRTUOSE E NON .....	20
2.3.1 Patagonia .....	21
2.3.2 Unilever .....	23
2.3.3 PepsiCo.....	24
2.4 IL PUNTO DI VISTA DEI CONSUMATORI .....	24
3 CIVIC BRANDS .....	27
3.1 LE ORIGINI.....	27
3.2 L'OSSERVATORIO CIVIC BRANDS.....	28
3.2.1 Le imprese .....	29
3.2.2 I consumatori .....	32
3.3 LO SCRIVERE CIVILE .....	34
CONCLUSIONI .....	36
INDICE DELLE FIGURE.....	37
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA .....	38



## INTRODUZIONE

L'elaborato illustra due possibili approcci strategici a tematiche di natura politica, sociale, economica e ambientale con i quali le aziende possono contribuire al raggiungimento del bene comune, in un'ottica di un successo che guarda oltre i benefici economici. Dopo una descrizione del percorso evolutivo delle politiche di *brand* e del ruolo del consumatore, si arriva a delineare un nuovo mercato fondato sulla relazione identitaria tra marche e clienti e si introduce il concetto di Corporate Social Responsibility. Il secondo e il terzo capitolo sono dedicati alla trattazione delle origini e delle caratteristiche rispettivamente del *brand activism* e dei *civic brand*: il primo si manifesta come la presa di posizione da parte dei brand su una tematica controversa, i secondi mettono in risalto la funzione civica riconosciuta alle marche. La descrizione dei due fenomeni è accompagnata da esempi di realtà virtuose a livello internazionale e da statistiche che mostrano il sentimento del pubblico nei confronti di queste tematiche.

# 1 LE POLITICHE DI BRAND E LA FIGURA DEL CONSUMATORE

“Un prodotto può essere copiato da un concorrente, una marca è unica. Un prodotto può diventare rapidamente obsoleto, una marca di successo è senza tempo” [D. Aaker]<sup>1</sup>.

## 1.1 IL BRAND: VALORE E POLITICHE

Il *brand* è la somma degli attributi intangibili e distintivi di un prodotto (nome, packaging, storia, prezzo, reputazione) che esprime la visione e l’assetto valoriale dell’impresa e, attraverso associazioni cognitive e percezioni, instaura con il cliente una relazione emozionale; si costruisce, quindi, su tre componenti: identificativa, percettiva, fiduciaria. “*Your brand is what other people say when you are not in the room*” [J. Bezos]. La traduzione italiana di *brand* è *marca*, termine spesso confuso o usato come sinonimo di *marchio*; è opportuno, pertanto, chiarire la differenza: il marchio è sia lo strumento visivo che, mediante logo, emblema e payoff, identifica e distingue dai competitor l’offerta sia lo strumento giuridico statico di protezione industriale e intellettuale; la marca ha invece un’essenza astratta e dinamica. Secondo Philip Kotler, padre del marketing moderno, il *brand* è la risorsa più durevole dell’impresa<sup>2</sup>; esso, infatti, si evolve con l’impresa e ne disegna la storia rappresentando consapevolezza, reputazione, differenziazione, energia, rilevanza, fedeltà e flessibilità.

---

<sup>1</sup> D. AAKER, *Managing brand equity*, The Free Press, New York, 1991

<sup>2</sup> P. KOTLER, G. ARMSTRONG, *Principi di Marketing*, Prentice Hall, Pearson, NJ, 2006

Il valore della marca, conosciuto come *brand equity*, è diventato un asset intangibile fondamentale che necessita, quindi, di essere costruito, rafforzato e mantenuto attraverso adeguate politiche di *brand*. Queste politiche sono adottate a partire da una vera e propria strategia il cui obiettivo è creare una forte identità di marca, una *brand identity* intesa come set di associazioni uniche legate al *brand* che racchiude la vision e l'essenza con cui l'impresa vorrebbe presentarsi ed essere percepita<sup>1</sup>. Il primo obiettivo delle politiche di *brand* è il cosiddetto *positioning*, ovvero il raggiungimento di una posizione chiara e distintiva nella mente del consumatore che garantisca una maggiore aderenza tra l'identità che si vuole comunicare e l'immagine da lui percepita (*brand image*): come ricorda la giornalista Naomi Klein<sup>3</sup> “*i prodotti sono creati nelle fabbriche, i brand si formano nelle menti*”.

Kevin L. Keller e David Aaker hanno sviluppato due modelli diversi ma in qualche modo speculari che mostrano come creare una identità di *brand* traducibile in *brand equity*. Il modello di Keller<sup>4</sup> si concentra sulle emozioni e sull'atteggiamento del consumatore il quale, attraverso un percorso piramidale, passa dal conoscere una marca a instaurarvi una vera e propria relazione. Il modello di Aaker<sup>1</sup> mostra l'importanza della riconoscibilità del *brand* la quale si compone di cinque elementi: grado di conoscenza del *brand* (*brand awareness*),

---

<sup>3</sup> N. KLEIN, *No Logo*, Rizzoli, Segrate, 2010

<sup>4</sup> K.L. KELLER, *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2008

grado di fedeltà alla marca (*brand loyalty*), qualità percepita, associazioni cognitive e *proprietary asset*.

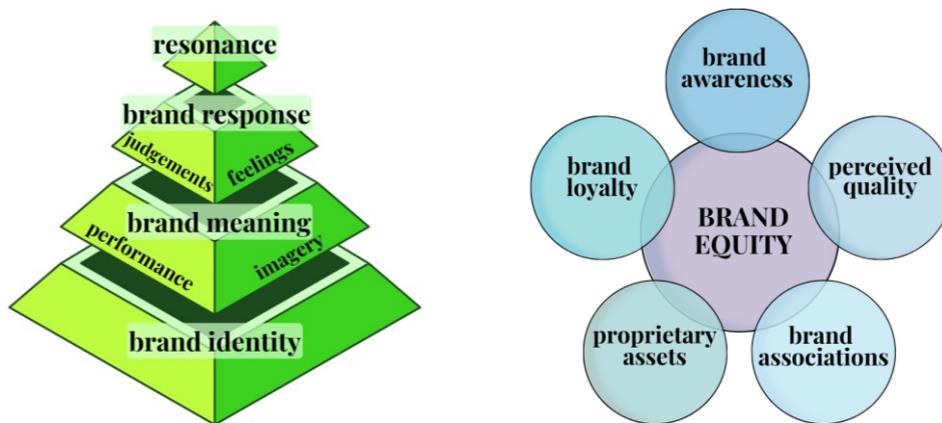


Fig. 1-1: Keller's Brand Equity Model<sup>4</sup> (sinistra) e Aaker's Brand Equity Model<sup>1</sup>(destra) – personale rielaborazione

Oggi i consumatori attribuiscono sempre di più alle marche caratteristiche antropomorfe e cercano in esse un valore relazionale e identitario e pertanto le politiche di *brand* si stanno evolvendo per sviluppare una *brand personality* con caratteristiche umane che sappia interagire con i clienti.

## 1.2 LE TENDENZE EVOLUTIVE DEL MARKETING

The Economist definisce il 1988 “*l'anno dei Brand*”. Negli anni '80 inizia una forte crescita delle multinazionali: la globalizzazione offre la possibilità di esternalizzare la produzione consentendo un abbattimento dei costi e la concentrazione di idee e investimenti sul rafforzamento dell'identità del *brand*. Il *brand* diventa quasi un'ossessione: si verifica il passaggio da una logica di prodotto a una logica di marca e dalla produzione di beni alla produzione di

*brand*<sup>3</sup>; questi diventano una *way of life*, un concetto, un insieme di idee, di valori e di esperienze<sup>3</sup>. In quegli anni la pubblicità assume un ruolo fondamentale diventando narratrice di storie e immaginari creati attorno alla marca. Una partenza non molto nobile che tuttavia conduce le imprese a una posizione di rilievo nella società e le rende capaci di attirare e influenzare le masse, ponendo le basi per l'attivismo.

A questo fa seguito lo sviluppo del *market driven orientation*, un orientamento delle politiche aziendali che guarda al mercato e ai consumatori come fonti di qualunque azione strategica; è questa l'ultima fase dell'evoluzione del marketing, un processo che segue la crescita progressiva di tre fattori: lo sviluppo tecnologico, l'intensità della concorrenza e la consapevolezza dei consumatori.

Il processo di evoluzione ha inizio con le rivoluzioni industriali che, fucine di innovazioni di prodotto e di processo, spingono le imprese a un naturale orientamento alla produzione volto alla soddisfazione di una domanda che cresce esponenzialmente; questo approccio prosegue fino alla crisi finanziaria del '29 che, riducendo drasticamente la domanda, rende pressante la concorrenza e costringe le imprese a sostituire alla standardizzazione dei prodotti una logica di differenziazione concentrata su unicità, qualità e funzionalità.

Negli anni '50, a causa della saturazione del mercato, si sviluppa un nuovo orientamento che, per massimizzare le vendite, sfrutta i nuovi mezzi di distribuzione e di comunicazione di massa.

A partire dagli anni '70 e '80 il *market driven orientation* cambia il punto di vista del sistema: diventando un *Marketing 2.0*<sup>5</sup>, sposta l'attenzione dall'offerta alla domanda e apre le porte dell'impresa ai bisogni e ai desideri espressi da consumatori sempre più esigenti e consapevoli, con l'obiettivo di fidelizzarli. A seguire, il *Marketing 3.0*<sup>5</sup>, definito umanistico e culturale, cerca di arrivare all'anima del cliente esaltando i valori condivisi tra azienda e consumatori e fornendo ai clienti un appagamento spirituale attraverso il *brand*. Questa tendenza chiude il cerchio del marketing tradizionale e inaugura quello contemporaneo: il *Marketing 4.0*<sup>6</sup> ha come obiettivo il rafforzamento della *brand identity* nell'era digitale e attraverso le tecnologie di analisi dei big data è in grado di personalizzare sempre di più l'esperienza del cliente per massimizzare la sua soddisfazione, influenzare i comportamenti di acquisto e creare una sorta di *advocacy*; l'online e l'offline non sono più realtà separate: convivono in un mondo definito *phigital* e devono essere integrati in una logica omnicanale che sappia coniugare tutti i punti di contatto della *customer journey*.

---

<sup>5</sup> P. KOTLER, H. KARTAWAYA, I. SETIAWAN, *Marketing 3.0. From products to Customers to the Human Spirit*, Wiley, NJ, 2010

<sup>6</sup> P. KOTLER, H. KARTAWAYA, I. SETIAWAN, *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, Wiley, NJ, 2017

Oggi, le sfide del *Marketing 5.0*<sup>7</sup> riguardano gap generazionale e digital divide e il ricorso a nuove tecnologie, in un'ottica di mercato e di business sempre più *consumer centered*.

### 1.3 IL RUOLO DEL CONSUMATORE

Parallelamente ai fenomeni descritti, si assiste a una evoluzione del consumatore e del suo rapporto con l'impresa.

Già Gino Zappa, economista italiano fondatore dell'Economia Aziendale, sottolineava l'importanza della conoscenza delle interazioni e dei comportamenti degli uomini per comprenderne caratteristiche e bisogni, pur non riconoscendo un vero ruolo al consumatore.

I valori di consumo, ovvero i criteri alla base delle scelte, sono in continua evoluzione. Nel contesto mutevole e scettico dell'epoca postmoderna, grazie alle tecnologie che gli consentono di informarsi, esplorare e confrontare le realtà di un'offerta globalizzata, il consumatore diventa un soggetto disincantato, autonomo, critico e consapevole. Tradizione e abitudini non dominano più il modello di consumo [S. Vaccà] che diventa simbolico, identitario ed esperienziale con clienti sempre più esigenti.

A partire dagli anni '80, il consumatore inizia un percorso di *empowerment* attraverso il quale da una parte assume un potere sempre più forte nei confronti

---

<sup>7</sup> P. KOTLER, H. KARTAWAYA, I. SETIAWAN, *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, Wiley, NJ, 2021

delle imprese, dall'altra vede le imprese stesse coinvolgerlo nelle scelte di produzione e di marketing: nasce il cosiddetto *prosumer* [A. Toffler], un utente attivo nelle fasi di creazione, distribuzione e consumo che diventa consum-attore, consum-autore, e consumato-re; il cliente diventa padrone delle proprie scelte, desidera soddisfare pienamente i propri bisogni e nel contempo contribuisce con creatività alla creazione dell'immagine di marca. Nel nuovo millennio, se da un lato il mercato globalizzato continua ad alimentare un consumismo sfrenato, dall'altro le numerose crisi rendono il consumatore più selettivo e attento al *good value for money*.

Una delle ultime emergenze del nostro tempo, la pandemia di Covid-19, dimostra la rapidità e la forza con cui possono permanentemente cambiare le abitudini, i comportamenti e i canali di consumo: 6 americani su 10 hanno aumentato gli acquisti online, le scorte di beni e la spesa per il comfort e hanno scelto nuovi metodi di pagamento; inoltre, si è rafforzato il concetto di *purchasing with purpose* che vede il 50% dei consumatori scegliere un brand, ed essere disposti a pagare un premium price, non più solo per qualità e prezzo ma per valori dell'impresa in linea con i propri<sup>8</sup>. La pandemia ha dunque plasmato un nuovo tipo di commercio che ha un enorme impatto anche sulla *loyalty*: sconti e pubblicità non sono più sufficienti, per conquistare la fiducia serve una

---

<sup>8</sup> Ogilvy, *The lasting impact of pandemic shopping behaviors*, 2022

connessione con i clienti che chiedono customer service adeguati, riservatezza sui propri dati, privacy e personalizzazione.

Secondo uno studio dell'agenzia pubblicitaria leader Ogilvy, per la Gen Z, una generazione assai controversa ma che torna a far sentire la propria voce, *“il brand è cosa condividi, non cosa vendi”* e dato che il suo reddito sfiorerà i 33 trilioni di dollari entro il 2031 (CNBC), i *brand* dovranno probabilmente cambiare i propri business model in un'ottica di coinvolgimento e co-creazione con i giovani consumatori<sup>9</sup>. Se desiderano una crescita profittevole e sostenibile, le imprese sono chiamate a uscire dalla comfort zone e a parlare con i clienti<sup>10</sup>.

Con la scelta di consumi non più soltanto funzionali ma identitari, si assiste a un'adesione alla marca sul piano affettivo [P. Iabichino]<sup>11</sup> e alla scelta di marche in cui valga la pena investire<sup>10</sup>. I consumatori sono i veri protagonisti del cambiamento e insieme alle imprese devono assumersi questa responsabilità.

#### **1.4 UN NUOVO MERCATO**

Il The Cluetrain Manifesto<sup>12</sup> del 1999 è un documento dirompevole nel quale 95 tesi dure e schiette sanciscono la fine del mercato tradizionale e pongono le imprese di fronte alle proprie responsabilità. I mercati sono diventati

---

<sup>9</sup> Ogilvy, *For GenZ brand is what you share, not what you sell* – Report in bibliografia

<sup>10</sup> Ogilvy, *Getting out from the comfort zone*, 2022

<sup>11</sup> P. IABICHINO, *Scripta volant. Un nuovo modo per scrivere (e leggere) la pubblicità oggi*, Codice edizioni, Torino, 2017

<sup>12</sup> R. LEVINE, C. LOCKE, D. SEARLS, D. WEINBERGER, *The Cluetrain Manifesto*, 1999

conversazioni, e se queste aspirano a un qualche successo devono imparare ad aprirsi e a comunicare con il giusto linguaggio, in modo diretto, sincero e intelligente, a un pubblico sempre più forte e informato: persone, clienti, lavoratori, investitori ormai immuni ai racconti e che grazie a Internet sono in grado di alterare le gerarchie del mercato. Nel nuovo mercato la logica del solo profitto non è più sostenibile. La tesi n.23 del manifesto offre uno spunto chiave: *“le aziende che cercano di “posizionarsi” devono prendere posizione. Nel migliore dei casi, su qualcosa che interessi davvero il loro mercato”*<sup>12</sup>.

Vent’anni dopo, alcuni studenti della Scuola Holden di Torino pubblicano il The Newtrain Manifesto<sup>13</sup>: altre 30 tesi, una per ogni anno fino 2050 (data ultima prima del collasso del pianeta), con la stessa impellenza delle prime 95 rimarcano i concetti di sostenibilità, trasparenza, onestà nell’uso dei dati, tutela dei lavoratori, qualità dell’offerta e necessità di un vero engagement verso il pianeta e le problematiche sociali.

Nel mercato di oggi un marketing focalizzato sull’immagine di marca non attira più l’attenzione del pubblico, sempre più scarsa; ai *brand* è richiesto di produrre *impatto*. Il concetto di impatto è estremamente ampio e sfaccettato ma è significativo come Ann Mukherjee<sup>14</sup> lo ritenga basato, per tutte le imprese, su profittabilità, sostenibilità e condivisione della crescita: l’impresa diventa un

---

<sup>13</sup> AA. VV., *The Newtrain Manifesto*, 2019

<sup>14</sup> Chairman e CEO di Pernod Ricard

qualcosa per cui vale la pena spendere, instaura una relazione con i clienti e si distingue dai competitor<sup>10</sup>.

L'impatto, come ogni obiettivo dell'impresa, deve essere misurabile; a questo proposito Ogilvy ha unito alcuni dati propri alle Brand Equity Pillars del WPP's Brand Asset Valuator (il database sui *brand* più grande del mondo) e ha costruito il Brand Impact Index per valutare il livello di impatto che le imprese possono avere su tre dimensioni: Persone, Pianeta, e Performance<sup>15</sup>.

## **1.5 CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY**

Cosa fare per produrre impatto resta il punto cruciale.

Nell'ottica tipicamente economica, l'impresa è un'organizzazione orientata all'ottimizzazione delle risorse per il raggiungimento di un reddito; tuttavia, dalla definizione di impresa dell'economista Archie B. Carroll come "*istituzione sociale il cui compito è creare valore in senso ampio, ovvero economico e sociale*", emerge l'importanza dell'attenzione dell'azienda al benessere delle persone e al contesto in cui opera<sup>16</sup>.

In quest'ottica, intorno al 1950, si sviluppa in ambito accademico il concetto di Corporate Social Responsibility (CSR). Howard R. Bowen, considerato il padre della CSR, riteneva che le imprese (degli USA) dovessero essere valutate anche

---

<sup>15</sup> Report in bibliografia

<sup>16</sup> A. CARROL, *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*, "Oxford University Press", 2008

per le conseguenze sociali delle loro attività, data la loro forte influenza sulla vita delle persone e il loro potere nel tessuto sociale<sup>17</sup>.

Nella vasta letteratura successiva spicca la Piramide della Responsabilità Sociale di A. Carroll<sup>18</sup> (1991) che articola la CSR in quattro livelli: responsabilità economica (profittabilità) pretesa dalla società, responsabilità legale (rispetto della legge) richiesta dalla società, responsabilità etica (atteggiamento etico) attesa dalla società, responsabilità filantropica (buona cittadinanza d'azienda) desiderata dalla società.



Fig. 1-2: Carroll's Pyramid of CSR<sup>18</sup> - personale rielaborazione

In seguito, anche la Commissione Europea, l'ONU, e l'OCSE hanno fornito le proprie definizioni di CSR e delle linee guida per implementarla.

<sup>17</sup> H. R. BOWEN, *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York, 1953

<sup>18</sup> A. CARROLL *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, "Business Horizons", 1991

La CSR si inserisce in maniera coerente nella supply chain sostenibile perché facilita le imprese nell'integrazione di interessi economici, ambientali e sociali e nella gestione della relazione con gli stakeholder. È adattabile a ogni realtà d'impresa, anche medio-piccola, e secondo studi di settore<sup>19</sup> garantisce molteplici vantaggi: riconoscimento del marchio e dunque vantaggio competitivo, migliore relazione con gli investitori, coinvolgimento dei dipendenti e riduzione dei rischi di contenziosi legali.

La CSR si rivela, dunque, un'azione lungimirante di massimizzazione del valore perché nel lungo termine le questioni sociali e ambientali diventano questioni finanziarie [L. R. Sørensen, CEO di Novo Nordisk]<sup>20</sup>. La sfida di oggi per le imprese è riuscire a mettere in atto iniziative che rispecchino in maniera credibile i valori della marca.



Fig. 1-3 – Corporate Social Responsibility

<sup>19</sup> Journal of Consumer Psychology, Boston Consulting Group, Texas A&M

<sup>20</sup> The marketing Journal, *Finally, brand activism!*, 2017

## 2 BRAND ACTIVISM

L'espressione *brand activism* descrive l'esposizione e l'impegno che un *brand* manifesta su una o più questioni di rilevanza sociale, ambientale, politica o economica mediante campagne di comunicazione, iniziative e progetti dedicati.

### 2.1 LE ORIGINI

#### 2.1.1 L'approccio value-driven e il purpose

I movimenti sociali nati negli ultimi anni e le catastrofi naturali sempre più frequenti hanno rivelato che la CSR che si dedica a questioni prosociali e condivise è insufficiente, e secondo alcuni inautentica, a determinare un vero impatto su problematiche urgenti. Il *brand activism* è considerato una sua naturale evoluzione ma se ne distingue fortemente per il carattere controverso, pericoloso e appassionato delle tematiche che affronta. Secondo Philip Kotler e Christian Sarkar, si sta assistendo a una trasformazione dall'approccio *marketing-driven* del Cause Marketing e *corporate-driven* della CSR a una prospettiva *values-driven* o *society-driven*<sup>20</sup>.



Fig. 2-1 – From marketing and corporate to value (Fonte: The Marketing Journal<sup>20</sup>)

L'approccio valoriale chiede alle aziende di individuare il proprio *purpose*, lo scopo più profondo, il motivo ultimo per cui l'azienda esiste, oltre al profitto e alla crescita.

Secondo l'Harvard Business Review il *purpose* si costruisce sulla combinazione di tre componenti dell'impresa: la competenza che la caratterizza, la cultura aziendale e la causa sociale a cui aspira. Il *purpose* deve essere coerente con le risorse strategiche e i fattori di successo dell'impresa ed essere integrato in tutte le funzioni aziendali<sup>21</sup>: pragmatismo e autenticità garantiscono un vantaggio competitivo alla crescita globale delle imprese.

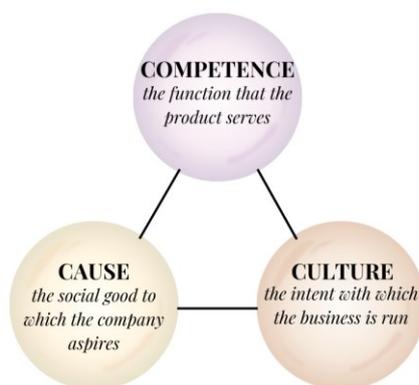


Fig. 2-2 – Il purpose (Fonte: HBR<sup>21</sup> – personale rielaborazione)

Nel 2006, con l'affermazione *“The brands we most admire are built not just on big ideas but on big ideals”*, Robyn Putter, ex leader di Ogilvy, conia l'espressione *The big ideaL*: l'ideale etico nel cuore del *brand* che influenza il suo modo di operare e che, incastonato in una descrizione breve e concisa, cattura la

---

<sup>21</sup> Harvard Business Review, *What Is the Purpose of Your Purpose?*, 2022

propria visione del mondo, della vita e del paese in cui l'impresa opera; idealismo e interesse commerciale non sono agli antipodi ma in sinergia consentono profitti durevoli e sostenibili<sup>22</sup>.

### 2.1.2 I movimenti sociali

Nel 2018, come volto dello spot che celebra il trentesimo dello slogan “Just Do It”, Nike sceglie Colin Kaepernick, giocatore di football americano, che due anni prima durante l'inno nazionale si era inginocchiato in segno di protesta contro le violenze subite dalla popolazione non bianca per opera della polizia statunitense. Da parte di Nike è una chiara presa di posizione e un esempio di attivismo sociopolitico che influenzerà molte altre aziende. La campagna si inserisce in un momento storico in cui i movimenti sociali Black Lives Matter, nato nel 2013 contro le discriminazioni subite dalla popolazione nera, e Me too, movimento femminista contro le molestie sessuali e la violenza sulle donne diffusosi dal 2017, infiammano le vie non solo degli Stati Uniti ma di tutto il mondo e in qualche modo risvegliano il *brand activism*. “*Credi in qualcosa. Anche se significa sacrificare tutto il resto*” [C. Kaepernick]<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> C. MITCHELL, J. SHAW, *What's The big ideal*, Ogilvy&Mathers, New York, 2010

<sup>23</sup> Fonte: Twitter C. Kaepernick - Spot Nike, 2018

## 2.2 IL BRAND ACTIVISM

La consacrazione del *brand activism* avviene nel libro “Brand Activism. From purpose to action”<sup>24</sup> (2018) nel quale gli autori Philip Kotler e Christian Sarkar lo definiscono come “*la volontà [dell’impresa] chiaramente esplicitata di partecipare a cause in ambito sociale, oltre che di assumersi precise responsabilità in merito al raggiungimento di quello che viene considerato il bene comune*”. L’opera è il risultato dello sviluppo di riflessioni degli autori su economia e democrazia e sul rapporto di queste con marketing e bene comune.

Il sottotitolo mette in chiaro che ammantarsi di un nobile *purpose* non basta più: se rilevanza, coerenza e costanza sono fondamentali per la credibilità del *purpose*, l’azione è un passaggio obbligato per produrre effetti tangibili.

Per gli autori il business è una *forza per il bene comune*: è il *brand activism* che ingloba la *buona cittadinanza* della CSR, l’*advocacy* del Cause Marketing<sup>25</sup> e la *mission* del *Purpose* e proietta l’impegno dell’organizzazione sia all’interno sia all’esterno.

---

<sup>24</sup> P. KOTLER, C. SARKAR, *Brand Activism. From purpose to action*, Idea Bite Press, 2018

<sup>25</sup> Cause Marketing: strategia di collaborazione tra un’azienda con scopo di lucro e un’impresa no-profit da cui entrambe traggono un beneficio



Fig. 2-3 – Business as a Force for Good (Fonte: Brand Activism. From purpose to action<sup>24</sup>)

Attraverso un attivismo autentico l'impresa può parlare a istituzioni, governi, competitor e clienti per promuovere riforme e combattere stati di inerzia davanti a urgenti questioni sociali, politiche, economiche e ambientali.

Gli autori in precedenza avevano già proposto una distinzione tra attivismo regressivo e progressista. Il primo è operato, generalmente ma non solo, da industrie produttrici di beni e servizi per natura controversi (tabacco, cibo spazzatura e bevande zuccherate, gioco d'azzardo...) che tentano di mascherare gli effetti negativi della propria offerta attraverso messaggi illusori o di distrarre i consumatori gettandosi in maniera estemporanea in una causa; tuttavia, questo tipo di *wokewashing*, un attivismo improvvisato che cavalca l'onda di una problematica per trarne profitti, crea soltanto una perdita di reputazione. L'attivismo progressista è perseguito da imprese che vogliono essere ambasciatori di messaggi e impatti positivi per i quali si impegnano concretamente.

Il volume invita a lasciarsi ispirare da ciò che accade all'esterno, guardando, in particolare, a sette tensioni culturali che Kotler chiama i "malefici 7": il cambiamento climatico, la disuguaglianza, l'estremismo e l'intolleranza, le migrazioni, la corruzione e la disonestà, l'istruzione, la crescita demografica, la disparità nell'accesso alle risorse.

In seguito, la letteratura ha inglobato le sette tematiche in sei aree d'azione per un *brand* attivista: l'attivismo sociale si occupa di parità di genere e non discriminazione di qualunque tipo ma anche di istruzione, sanità, privacy e sicurezza dei consumatori; l'attivismo politico si interessa di lobby, diritto di voto, libera espressione, corruzione, migrazione; l'attivismo ambientale lotta per la salvaguardia del pianeta; l'attivismo legale ha come oggetto politiche che impattano direttamente sull'impresa come leggi sulla tassazione e sulla disoccupazione; infine, l'attivismo aziendale riguarda la governance aziendale attinente all'organizzazione, alla relazione con i sindacati e alla gestione della filiera.

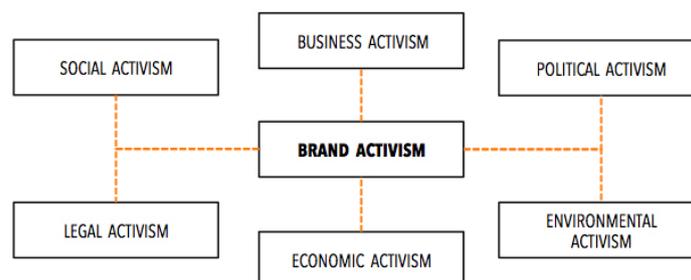


Fig. 2-4 – Aree del brand activism (Fonte: The Marketing Journal<sup>20</sup>)

Il libro di Kotler e Sarkar offre delle risorse tecnico-analitiche per elaborare una strategia solida ed efficace basata su tre fasi fondamentali: nella prima l'azienda deve effettuare una analisi della propria cultura organizzativa concentrandosi su mentalità, leadership, reputazione e cultura aziendale; successivamente può intraprendere un percorso per individuare la mission da seguire, l'ampiezza territoriale in cui agire, il contributo che può dare e le risorse con cui spendersi; infine, con adeguati strumenti per la misurazione dell'impatto apportato, può verificare la trasformazione delle azioni attiviste in *brand equity*.

Jay Curley<sup>26</sup>, sulla falsariga delle celebri *4P*<sup>27</sup>, delinea le *6P del brand activism*: Purpose, Policy (sostenere cambiamenti reali), People (coinvolgimento dei lavoratori), Power (potere di influenza su consumatori e policymaker), Publishing (storytelling creativo ma veritiero), Pop Culture (uso del posizionamento e del tono di voce per emergere tra la folla dei brand).

Gli esperti di marketing sono diventati attivisti che non vendono più beni ma grandi idee.

### **2.3 REALTÀ VIRTUOSE E NON**

Nel panorama delle aziende sensibili al tema, spicca l'azione delle due leader e pioniere del *brand activism*, Patagonia e Unilever: le accomunano l'impegno concreto e autentico su più fronti ambientali e sociali e l'attività di

---

<sup>26</sup> Global Head of Integrated Marketing di Ben & Jerry's

<sup>27</sup> E. J. MCCARTHY: Product, Price, Place, Promotion

coinvolgimento del pubblico che svolgono con sensibilizzazione approfondita e accurata sui propri siti web.

Diverso è il caso di PepsiCo che dimostra come una pubblicità sbagliata possa compromettere l'immagine dell'azienda, oltre che banalizzare la causa affrontata.

### 2.3.1 Patagonia

Patagonia nasce con un imprinting ambientalista e sociale nella produzione di attrezzature per arrampicata e alpinismo che presto integra con capi d'abbigliamento. Tutta la supply chain è ispirata a sostenibilità ed etica con la ricerca continua di design e materiali sempre più innovativi e meno inquinanti. L'azienda collabora direttamente con le imprese fornitrici di filati biologici e con l'efficientamento energetico dei centri di distribuzione e dei negozi aspira a una filiera carbon neutral entro il 2025; dimostra l'attenzione al benessere dei lavoratori aprendo uno dei primi asili nido aziendali e nel 2014 consegue la certificazione Fair Trade<sup>28</sup>. Patagonia sensibilizza i clienti lanciando progetti come "Worn Wear" per la riparazione di capi usati, e "Actions Works" per avvicinare attivisti e consumatori durante i Fridays For Future.

Più volte si schiera politicamente contro i governi che non si interessano delle questioni ambientali e offre i propri spazi in America e in Europa per le manifestazioni attiviste. L'azienda si caratterizza soprattutto per gli ingenti

---

<sup>28</sup> Fair Trade o Commercio Equo Solidale: garantisce una serie di standard qualitativi lungo tutta la filiera, prezzo più giusto al produttore e ai suoi dipendenti e tutela del territorio

investimenti a favore della salvaguardia dell'ambiente: dal 1986 dona ogni anno il 10% degli utili e poi l'1% delle vendite a piccoli gruppi che lavorano per ripristinare gli habitat naturali; nel 2002 crea il famoso "1% for the Planet", una "autotassa, un affitto per l'utilizzo del pianeta" [Y. Chouinard] pagabile da tutte le aziende e i lavoratori che desiderano sostenere direttamente no profit ambientali senza rischio di *greenwashing*; crea un fondo di venture capital per startup e finanzia continuamente cause che ritiene valide. Nel 2012 è la prima società californiana di beneficenza e successivamente è certificata BCorporation<sup>29</sup>. "Siamo in business per salvare il pianeta" afferma la mission del 2018, e il fondatore Yvon Chouinard è pragmatico e inarrestabile: nel 2020 il Pianeta diventa l'unico azionista dell'impresa attraverso uno schema innovativo e disruptive che vede il 98% delle quote assegnate alla no-profit Holdfast Collective, che usa i profitti per contrastare il cambiamento climatico, e solo il 2% al fondo Patagonia Purpose Trust, gestito da familiari e consiglieri stretti, per controllare che il *purpose* non venga disatteso. "Schierarsi vuol dire anche rischiare di perdere parte dei profitti per rimanere fedeli a un'idea" [P. Iabichino]<sup>38</sup>.

---

<sup>29</sup> BCorporation: certificazione che verifica la presenza di alti standard di performance sociali e ambientali, trasparenza e accountability

### 2.3.2 Unilever

Nel 2010 Paul Polman, allora CEO di Unilever, lancia l'Unilever Sustainable Living Plan (USLP), un piano unico nel suo genere con tre obiettivi chiari e definiti: migliorare la salute e il benessere di oltre un miliardo di persone, dimezzare l'impatto ambientale, migliorare le condizioni di vita di milioni di persone nell'ottica di una società più equa e inclusiva. L'azione è svolta principalmente attraverso i Sustainable Living Brands, come Dove, Hellmann's, Ben & Jerry's e Knorr.

Unilever è una dimostrazione di come l'attivismo possa generare miglioramenti di performance: fino al 2020 il fatturato del gruppo è cresciuto dello 0,98% annuo, nel 2018, 28 brand tra gli USLB hanno sovraperformato del 69%<sup>30</sup>; inoltre dal 2008 al 2020 si è verificata una riduzione dei costi di oltre 1 miliardo di euro [A. Jope] grazie all'efficientamento idrico ed energetico e alla riduzione dei rifiuti e degli sprechi ottenuta con un modello di business circolare che guida la sostenibilità di tutta la rete.

Nel 2020, alla fine dell'USLP, viene introdotta la Unilever Compass, un programma per continuare a combattere gli spettri dell'emergenza climatica, della disuguaglianza sociale e del rischio di collasso del sistema: *“è necessario un nuovo modello di capitalismo”* afferma il nuovo CEO Alan Jope.

---

<sup>30</sup> Seeking Alpha, *Unilever: sustainability efforts create tangible value*, 2021

### 2.3.3 PepsiCo

A dimostrazione di come un attivismo estemporaneo e interessato possa generare *brand shaming*, è emblematica la campagna Live For Now di PepsiCo del 2017: la top model Kendall Jenner abbandona uno shooting, si unisce a una protesta, in linea con quelle del Black Lives Matter, e cerca di risolvere il conflitto offrendo a un poliziotto una lattina della bevanda. L'azienda, il cui obiettivo dichiarato era trasmettere un messaggio di pace e comprensione, è costretta, dopo sole 24 ore, a ritirare la campagna, con tanto di scuse, a causa dell'ondata di accuse di opportunismo che riceve.

L'episodio fa emergere l'inautenticità di PepsiCo che sembra non aver preso una vera posizione per timore dell'opinione pubblica, oltre ad aver costruito uno scenario goffo, con una testimonial lontana dalle pratiche attiviste, che quasi ridicolizza agli occhi del pubblico un tema estremamente polarizzato e scottante in America.

## 2.4 IL PUNTO DI VISTA DEI CONSUMATORI

È interessante, ora, indagare l'impatto effettivo dell'attivismo e le opinioni dei consumatori sul tema.

Per l'impresa, prendere posizione è sicuramente un rischio e Peter Horst<sup>31</sup> attraverso la Risk Relevance Curve mostra come il rischio aumenti

---

<sup>31</sup>P. HORST - CEO di Fortune 500 - *Marketing in the #FakeNews Era: New Rules for a New Reality of Tribalism, Activism, and Loss of Trust*, Advantage Media Group, NJ, 2018

esponenzialmente all'aumentare della rilevanza della tematica e dell'esposizione dell'impresa su essa, ma sia comunque, in maniera minore, presente se questa non interviene. Ricorda Kotler: *“Potete non prendere posizione, ma preparatevi a pagare il prezzo del vostro silenzio”*.

Le aziende sono state in qualche modo costrette a intervenire nella società: l'Edelman Trust Barometer 2023<sup>32</sup> afferma che siamo entrati nell'anno della *Navigazione Polarizzata* e mostra come, parallelamente alla crisi di fiducia nei confronti di governo e istituzioni iniziata nel nuovo millennio, si sia sempre più intensificata verso il business una fiducia fondata su competenza, mantenimento delle promesse e impegno etico: i *brand* riescono in qualcosa in cui le istituzioni hanno fallito [P. Iabichino]<sup>33</sup>. Secondo il report di Edelman del 2022, il 69% dei consumatori in 14 paesi acquista sulla base di valori condivisi con il *brand* e il 50% degli intervistati in 27 paesi chiede un maggiore impegno delle imprese in cambiamento climatico, disuguaglianze economiche, accesso alla sanità; il 41% ritiene più efficace una collaborazione tra business e governo, anche per evitare una “politicizzazione” dei *brand*.

Data l'essenza controversa delle tematiche, i numerosi studi sul tema forniscono risultati e reazioni estremamente polarizzati e contrastanti. La Consumer Purpose

---

<sup>32</sup> Global Report in bibliografia

<sup>33</sup> Seminario Univpm 2023 in bibliografia

Survey<sup>34</sup> condotta nel 2020 negli USA, mostra che il 53% degli intervistati ritiene che i brand dovrebbero evitare di esporsi su questioni sociopolitiche, tuttavia il 44% dichiara di essere attento alla posizione presa dalle aziende. Al contrario, uno studio di Edelman del 2018 evidenzia che il 74% dei consumatori si aspetta una presa di posizione dei *brand* e un altro studio del 2020 che il 64% “*sceglie, cambia, evita o boicotta*” un brand in base al suo atteggiamento.

La Gen Z mostra una nuova sensibilità verso un consumo politico e valoriale e insieme ai Millennial ritiene che i *brand* abbiano il dovere e la responsabilità di esporsi per rendere il mondo un posto migliore<sup>35</sup>.

I consumatori possiedono i due strumenti potentissimi del *consumo politico*: il *boicotting*, ovvero l’abbandono della marca a seguito di pratiche non condivise, e il *buycotting*, il sostegno in termini di maggiori acquisti dato ai *brand* che si sono esposti. In generale il pubblico si è sempre dimostrato diffidente a causa di ripetuti fenomeni di *wokewashing*. Il *greenwashing*, ad esempio, è destinato a scomparire perché le politiche a favore del *green* hanno perso mordente e sono ormai date per scontate [P. Iabichino]<sup>33</sup>. I consumatori misurano l’autenticità dell’attivismo in termini di indipendenza dal contesto sociale, sacrificio, coerenza e collegamento tra la tematica affrontata e la mission aziendale.

---

<sup>34</sup> PRWeek, *Time for brands to hold their tongues on (some) hot topics*, 2020

<sup>35</sup> Ypulse, *Cause, Charity & Activism Report*, 2021

### 3 CIVIC BRANDS

I *civic brand* sono imprese con una spiccata vocazione civica che riconoscono il proprio ruolo sociale e scelgono un nuovo modo di operare nel mercato focalizzandosi su tre pilastri: profitto, persone, pianeta.

#### 3.1 LE ORIGINI

Negli Stati Uniti la forte cultura imprenditoriale e di marketing, l'apertura mentale, la presenza di multinazionali con ingenti capitali a disposizione e l'attitudine al coinvolgimento di massa hanno permesso la nascita e lo sviluppo del *brand activism*. In Italia il contesto imprenditoriale è molto diverso e, se esporsi con l'attivismo politico è per l'imprenditore impensabile o comunque molto rischioso, ci si orienta sul fronte sociale e ambientale.

Se si definisce *brand activism* l'attitudine a prendere posizione su temi politici, etici o sociali, si parla, invece, di *civic brand* per evidenziare la funzione civica delle marche. Tuttavia, mentre negli USA c'è una distinzione netta tra essere un *brand* attivista e un *brand* civico, in Italia i due concetti sono usati come sinonimi per esprimere l'impegno delle imprese su determinate questioni sociali [P. Iabichino].

In Italia l'atteggiamento civico delle marche ha origine nell'Economia Civile, concetto sviluppato già intorno al 1750, all'alba della prima rivoluzione industriale, da Antonio Genovesi, uno dei più importanti economisti italiani e primo docente di economia politica al mondo, il quale proponeva un'idea di

impresa che si preoccupasse del contesto cittadino e del bene comune, un *modus operandi* che dovrebbe ispirare qualunque azienda. Per Genovesi i due cardini dell'economia civile sono la *fiducia privata e pubblica* e la *felicità* (che è solo *pubblica*)<sup>36</sup>.

Oggi essere un *civic brand* significa dare vita attraverso la propria azienda a un progetto più ampio che guarda oltre il profitto, si preoccupa dell'ambiente e vuole produrre impatto sulla società. L'impresa civica si costruisce su tre elementi: le persone interne ed esterne, il cui benessere e coinvolgimento è tra i primi obiettivi, le relazioni con tutti gli interlocutori, e i significati.

### **3.2 L'OSSERVATORIO CIVIC BRANDS**

In Italia il concetto di *civic brand* si è affermato grazie all'attività di ricerca di Ipsos Italia, parte di Ipsos Group S.A. multinazionale leader delle ricerche di mercato, e Paolo Iabichino, pubblicitario, scrittore ed ex direttore creativo della divisione italiana di Ogilvy. Dalla loro collaborazione nasce, nel 2019, il progetto editoriale Osservatorio Civic Brands, “*uno spazio di riflessione sullo scenario italiano delle tematiche relative al brand purpose, attivismo e impegno sociale da parte delle marche*”, un contenitore che dà voce ai movimenti di marca [N. Neri]<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> La fiducia privata è la reputazione di un bene sul mercato, la fiducia pubblica ha a che fare con l'amore di un'impresa per il bene comune, la felicità pubblica è intesa in senso aristotelico

<sup>37</sup> CEO di Ipsos

L'Osservatorio indaga due prospettive: da una parte individua i *brand* civici e ne analizza il comportamento, dall'altra ascolta e studia le opinioni e le reazioni dei consumatori.

### 3.2.1 Le imprese

Una delle principali iniziative dell'Osservatorio è “2030: 20 brand in 30 minuti”, un ciclo di incontri trasmessi attraverso i canali Facebook e Youtube per dare spazio ai comportamenti virtuosi dei *brand* più civici del panorama italiano.

Una selezione di alcune di queste aziende, piccole o grandi, filiali di multinazionali o marchi italiani, può aiutare a dipingere un quadro del contesto nel nostro paese.<sup>38</sup>

#### Fondazione Olivetti

L'archetipo di *civic brand* è rappresentato dalla Fondazione Olivetti, nata nel 1962 per portare avanti la visione prosociale e lungimirante di Adriano Olivetti, imprenditore e politico ma soprattutto inventore e ingegnere visionario che ha disegnato l'assetto di una fabbrica a misura d'uomo che rompe le regole del lavoro in serie e si prende cura delle persone. Oggi la fondazione non è soltanto un luogo di ricerca e sviluppo di prodotti innovativi ma mezzo di divulgazione per insegnare, soprattutto ai giovani, un'imprenditoria nuova.

---

<sup>38</sup> P. IABICHINO, *Scrivere Civile. Pubblicità e brand a servizio della società*, Luiss University Press, Roma, 2022

### Altromercato

Altromercato, prima azienda Equo Solidale in Italia, nasce nel 1988 con l'obiettivo di creare un modello di business fondato su filiere internazionali etiche, sostenibili lungo tutta la vita del prodotto, e ad alto impatto sociale, che rispettino i diritti dei lavoratori e delle lavoratrici, in particolare nelle produzioni ad altissimo livello di sfruttamento. Oggi con il protocollo *made in dignity*, l'azienda consente ad altre imprese di aderire a una filiera equa e sostenibile.

### Banca Etica

Essere civici e combattere gli stereotipi è, per le banche, una tematica complessa ma ecco un esempio di autenticità e nuovi standard: Banca Etica, nata nel 1999 per opporsi al sistema delle banche armate<sup>39</sup>, è un istituto finanziario il cui profitto deriva esclusivamente dal supporto a progetti orientati al bene comune e viene distribuito equamente tra coloro che concorrono alla sua realizzazione. Uno degli obiettivi della banca è mettere in relazione la maggiore disponibilità patrimoniale delle generazioni più anziane con i progetti innovativi dei più giovani.

### Ikea

La multinazionale svedese Ikea nasce nel 1943 con una filosofia intelligente e green che considera il “bello e a basso prezzo” assolutamente inscindibile dal sostenibile. Da sempre caratterizzata da un taglio minimalista e funzionale,

---

<sup>39</sup> Banche armate: appellativo per istituti di credito italiani coinvolti nella vendita di materiale bellico a paesi terzi da parte di aziende nazionali

utilizza materiali riciclati e riciclabili, fino ad arrivare alla vendita del second hand, e sfrutta impianti alimentati con energia rinnovabile e mezzi di trasporto elettrici. L'impegno di Ikea è anche sociale e politico: sostiene imprese sociali per l'emancipazione delle donne nel Sud del mondo e attraverso alcuni spot pubblicitari si schiera a favore di temi civili che celebrano la *diversity*.

#### Enel X

La sostenibilità "è un percorso" afferma Enel X, società globale del Gruppo Enel nata nel 2017 per sviluppare soluzioni digitali e innovative che consentano un efficientamento energetico a utenti domestici, utenti business e città. Oggi l'azienda collabora con università di tutto il mondo per implementare sistemi di economia circolare che risultino profittevoli per le aziende e per il pianeta.

#### Oxfam

Oxfam, attiva in Italia dal 2010, non è un vero e proprio *brand* ma una società no-profit la cui mission è combattere la povertà e sconfiggere qualsiasi tipo di disuguaglianza. La ONG offre interventi diretti in alcuni paesi ma soprattutto è diventata guida di sostenibilità per imprese, la quasi totalità nel contesto italiano, che non hanno un approccio chiaro all'individuazione di aree di intervento, obiettivi e strategie perché prive di consapevolezza, competenza e coraggio.

#### Too Good To Go e Citrus

Motore dell'innovazione sono sicuramente le startup, in particolare quelle che sfruttano la tecnologia come strumento abilitante per essere civiche. La danese

Too Good To Go e l'italiana Citrus hanno sviluppato modelli di business circolari. La prima, dal 2017, lotta contro gli sprechi alimentari consentendo di acquistare a prezzi irrisori, tramite app, delle "magic box" con invenduti alimentari della giornata preparate da negozi e supermercati. La seconda, fondata da madre e figlia nel 2015, tutela la biodiversità italiana proponendo su larga scala prodotti ortofrutticoli provenienti da filiere etiche e coltivazioni sostenibili: "*non solo un limone ma un progetto di mondo*".

Si può concludere che oggi la chiave del successo del modello è sicuramente la contaminazione tra imprese: sia leader e first mover sia piccole imprese e startup hanno l'onere di proporre un nuovo modo di stare sul mercato.

### 3.2.2 I consumatori

Oggi i cittadini nutrono forti aspettative nei confronti delle imprese che sono parte integrante del tessuto sociale e possiedono le risorse, il network e la voce per esporsi: si è passati dal *business to consumer* al *business to citizens* [A. Fagnoni]. Dall'Edelman Trust Barometer Italia 2023<sup>40</sup> emerge che nel nostro Paese il business si attesta a quota 57% come istituzione che gode di maggior fiducia; il 42% degli intervistati ritiene ottimale una collaborazione tra imprese e governo per affrontare specifiche problematiche sociali, economiche e ambientali.

---

<sup>40</sup> Italy Report in bibliografia

Negli ultimi anni, in particolare dal periodo post-pandemico, si è assistito a un aumento dell'attenzione da parte dei consumatori ai *brand* che si impegnano nel sociale: secondo il Most Influential Brands (MIB) 2019 di Ipsos le iniziative di CSR pesano solo il 12% nel determinare l'influenza di una marca ma oltre il 60% degli intervistati sente il bisogno di aziende con un ruolo attivo nella società. Secondo il MIB 2020, il 65% degli intervistati ritiene che sia giusto che i *brand* prendano posizione su questioni sociali rilevanti e desidera un maggiore intervento e il 47% riferisce di aver abbandonato un *brand* perché deluso dal suo comportamento.

Anche secondo l'Ipsos Global Trend 2023, a livello globale, la popolazione chiede a governi e aziende maggiore impegno e autenticità nell'ambito del cambiamento climatico, delle politiche ESG<sup>41</sup> e del trattamento della forza lavoro. In Italia, in particolare, il 74% degli intervistati chiede dimostrazioni di concretezza.

Secondo Andrea Fagnoni<sup>42</sup> è necessario partire dal benessere della micro-comunità dei lavoratori, dedicarsi a cause che siano coerenti con l'identità dell'impresa e su cui si possa dare un contributo effettivo e misurabile, e poi procedere con una comunicazione chiara e trasparente che coinvolga il pubblico.

---

<sup>41</sup> Environmental, Social, Governance: dimensioni per verificare e misurare l'impegno in termini di sostenibilità di una impresa o di una organizzazione

<sup>42</sup> Chief Client Officer di Ipsos

Anche per Paolo Iabichino un cambiamento di rotta è ormai inevitabile per tre motivi principali: il senso del limite datoci dalla pandemia, un potere d'acquisto che si misura su scale valoriali e non più funzionali, l'impossibilità di rimandare tematiche urgenti come quella ambientale che richiedono nuove supply chain.

### **3.3 LO SCRIVERE CIVILE**

L'essere un *brand* civico passa anche attraverso un tipo di comunicazione che sappia lasciare sul mercato un'impronta civica e che Iabichino definisce *scrivere civile*<sup>38</sup>.

Durante il boom economico, la pubblicità nasce nella logica della competizione tra quale *brand* gridi più forte [E. Vittorini], incarnando perfettamente l'etimologia gaelica del termine *slogan* ovvero *urlo di guerra*; la pubblicità diventa il perfetto braccio armato di un marketing "*creatore di bisogni a tavolino*" [P. Iabichino], motivo che ha generato per queste discipline diffidenza e cattiva reputazione.

Un tentativo di inversione di marcia può rintracciarsi nella proposta di David Ogilvy: una pubblicità diversa, che si contrappone al modello narrativo di largo consumo e che cerca di instaurare una relazione con il consumatore in modo sincero e meno costruito.

L'avvento di Internet non migliora la pubblicità ma anzi ne aumenta il tono di voce e ne riduce la credibilità; l'advertising si sposta in rete alimentando delle

*ipernarrazioni*, storie iperboliche dal linguaggio incantevole, che distolgono dai veri messaggi e contribuiscono alla “saturazione semantica” di concetti importanti di cui il marketing ha abusato [P. Iabichino]<sup>38</sup>.

Oggi è necessaria un’inversione di tendenza che si ispiri a credibilità, rilevanza e pertinenza, per rispondere all’insofferenza e all’atteggiamento critico dei consumatori che non possono più essere messi da parte. Alla memorizzazione di spot e slogan si deve contrapporre la memorabilità dei messaggi. Non si chiede di rinunciare alla creatività, ma di passare da uno *storytelling* sublime ma essenzialmente vuoto a uno *storydoing* che narri attraverso i fatti.

“Scegli da che parte stare.” di Patagonia, “Esiste un caffè che non sia amaro per chi lavora? Esiste una banana che non scivola sull’ambiente?” di Altromercato sono esempi di slogan alternativi che responsabilizzano il cliente rendendolo consapevole di poter fare la propria parte a favore del cambiamento.

“Scrivere civile vuol dire dismettere la pubblicità urlata e rimodulare la voce per raggiungere magari meno persone ma raggiungerle meglio con argomenti che hanno una sensibilità rinnovata e che non sono necessariamente quelli del consumismo a tutti i costi” [P. Iabichino].

## CONCLUSIONI

A conclusione dell'elaborato si espongono due considerazioni principali.

Dalla ricerca emerge con chiarezza l'aumento, soprattutto dal periodo post-pandemico, dell'attenzione del pubblico al comportamento delle aziende che come parte integrante del tessuto sociale ed emanazione economico-giuridica della persona sono chiamate a contribuire al progresso non soltanto economico ma anche sociale e culturale del contesto in cui operano e alla salvaguardia del pianeta; le questioni più urgenti e per le quali i consumatori chiedono interventi sostanziali sono sicuramente la sostenibilità ambientale e la tutela dei lavoratori. Inoltre, nonostante i consumatori manifestino reazioni polarizzate, soprattutto verso l'attivismo più spinto, un impegno autentico delle marche è sempre riconosciuto e apprezzato e garantisce un ritorno anche nelle performance reddituali, dimostrando la possibilità per le imprese di perseguire simultaneamente benefici economici, sociali e ambientali.

Un obiettivo sfidante sarà l'adozione di questi modelli anche da parte di piccole e medie imprese che non possiedono le competenze, i capitali o la voce sufficienti per compiere azioni di impatto come quelle delle grandi aziende. Nella società odierna, complessa e disorientata, c'è sempre più bisogno di realtà imprenditoriali innovative e illuminate che siano in grado di proporre e guidare il cambiamento.

## INDICE DELLE FIGURE

Fig. 1-1: Keller's Brand Equity Model <sup>4</sup> (sinistra) e Aaker's Brand Equity Model <sup>1</sup> (destra) – personale rielaborazione .....	4
Fig. 1-2: Carroll's Pyramid of CSR <sup>18</sup> - personale rielaborazione .....	12
Fig. 1-3 – Corporate Social Responsibility .....	13
Fig. 2-1 – From marketing and corporate to value (Fonte: The Marketing Journal <sup>20</sup> ).....	14
Fig. 2-2 – Il purpose (Fonte: HBR <sup>21</sup> – personale rielaborazione).....	15
Fig. 2-3 – Business as a Force for Good (Fonte: Brand Activism. From purpose to action <sup>24</sup> ).....	18
Fig. 2-4 – Aree del brand activism (Fonte: The Marketing Journal <sup>20</sup> ) .....	19

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- AA. VV., *Marketing e creazione di valore*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2018
- P. KOTLER, C. SARKAR, *Brand Activism. Dal purpose all'azione*, Hoepli, Milano, 2020
- P. IABICHINO, *Scrivere Civile. Pubblicità e brand a servizio della società*, Luiss University Press, Roma, 2022
- N. KLEIN, *No Logo*, Rizzoli, Segrate, 2010
- C. MITCHELL, J. SHAW, *What's The big ideal*, Ogilvy&Mathers, New York, 2010  
[https://assets.ogilvy.com/truffles\\_email/redpaper\\_june2010/The\\_Red\\_Papers-What%27s\\_The\\_big\\_ideaL\\_Page.pdf](https://assets.ogilvy.com/truffles_email/redpaper_june2010/The_Red_Papers-What%27s_The_big_ideaL_Page.pdf)
- Google Libri, P. KOTLER, H. KARTAWAYA, I. SETIAWAN, *Marketing 5.0: Tecnologie per l'umanità*, Hoepli, Milano, 2021  
[https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=ZW9AEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=marketing+5.0&ots=CreMOSNhRF&sig=T8uVybO-AmkbrR-HMlxb0rf\\_Knk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=marketing%205.0&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=ZW9AEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=marketing+5.0&ots=CreMOSNhRF&sig=T8uVybO-AmkbrR-HMlxb0rf_Knk&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing%205.0&f=false)
- Google Libri, I. CONFENTE, *Il word of mouth: l'evoluzione del comportamento del consumatore nell'era digitale*, Giuffrè Editore, Milano, 2012  
[https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=7ODr6D3WECwC&oi=fnd&pg=PR7&dq=evoluzione+del+consumatore&ots=YwZh6V41L4&sig=W8rJjy\\_CK-EGguLbGe2pXJrM8ME&redir\\_esc=y#v=onepage&q=evoluzione%20del%20consumatore&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=7ODr6D3WECwC&oi=fnd&pg=PR7&dq=evoluzione+del+consumatore&ots=YwZh6V41L4&sig=W8rJjy_CK-EGguLbGe2pXJrM8ME&redir_esc=y#v=onepage&q=evoluzione%20del%20consumatore&f=false)
- G. DASH, K. KIEFER, J. PAUL, *Marketing-to-Millennials: Marketing 4.0, customer satisfaction and purchase intention*, "Journal of Business Research", Volume 122, 2020  
[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320306688?casa\\_token=a6Qb6ZLF3ncAAAAA:NPYct2kNjAKpuDwTg1RJ8immI2M5YjOZC\\_gulHLWb6kpVOJxT-hVKWKSZRc2Dt5bJ5IlzYd-UA](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320306688?casa_token=a6Qb6ZLF3ncAAAAA:NPYct2kNjAKpuDwTg1RJ8immI2M5YjOZC_gulHLWb6kpVOJxT-hVKWKSZRc2Dt5bJ5IlzYd-UA)
- A.B. CARROLL, *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*, "Oxford University Press", 2008  
[https://www.researchgate.net/publication/282746355\\_A\\_History\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Concepts\\_and\\_Practices](https://www.researchgate.net/publication/282746355_A_History_of_Corporate_Social_Responsibility_Concepts_and_Practices)
- A.B. CARROLL, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, "Business Horizons", 1991  
[https://www.researchgate.net/publication/4883660\\_The\\_Pyramid\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Toward\\_the\\_Moral\\_Management\\_of\\_Organizational\\_Stakeholders](https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders)
- A. MIRZAEI, D. C. WILKIE, H. SIUKI, *Woke brand activism authenticity or the lack of it*, "Journal of Business Research", Volume 139, 2021  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321006962>

Seminario *Civic Branding per una nuova generazione di marketer*, Prof. S. CARDINALI, P. IABICHINO, Univpm-Dima, 14/04/2023

Andrea Minini, *Il brand e la marca*

<https://www.andreaminini.com/marketing/brand/>

Sopra le righe, *Gli elementi del logo*

<https://www.sopralerighe.org/gli-elementi-del-logo/>

Inside marketing, *Marchio*

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/marchio/>

Inside marketing, *Brand*

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand/>

Inside marketing, *Brand Equity*

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-equity/>

Inside marketing, *Brand Identity*

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-identity/>

Qualtrics, *Customer-based brand equity definition & models: Keller vs. Aaker*

<https://www.qualtrics.com/experience-management/brand/keller-vs-aaker/>

Hype. Marketing Automation, *Evoluzione del marketing: dal prodotto alla relazione*

<https://7hype.com/blog/evoluzione-del-marketing/>

Ogilvy, *Brand Impact Index (Report)*

[https://www.ogilvy.com/filedownload?f\\_path=L3NpdGVzL2cvZmlsZXMvZGhwc2p6MTA2L2ZpbGVzL3BkZmRvY3VtZW50cy9CcmFuZCUyMEltcGFjdCUyMEluZGV4X1JlZCUyMFBhcGVyX0ZpbmFsLnBkZg%3D%3D&force\\_download=1](https://www.ogilvy.com/filedownload?f_path=L3NpdGVzL2cvZmlsZXMvZGhwc2p6MTA2L2ZpbGVzL3BkZmRvY3VtZW50cy9CcmFuZCUyMEltcGFjdCUyMEluZGV4X1JlZCUyMFBhcGVyX0ZpbmFsLnBkZg%3D%3D&force_download=1)

Ogilvy, *The lasting impact of pandemic shopping behaviors*, 2022

<https://www.ogilvy.com/ideas/lasting-impact-pandemic-shopping-behaviors>

Ogilvy, *For GenZ brand is what you share, not what you sell*, 2022

<https://www.ogilvy.com/ideas/gen-z-brand-what-you-share-not-what-you-sell-part-i>

Ogilvy, *For GenZ brand is what you share, not what you sell (Report)*, 2022

[https://www.ogilvy.com/filedownload?f\\_path=L3NpdGVzL2cvZmlsZXMvZGhwc2p6MTA2L2ZpbGVzL3BkZmRvY3VtZW50cy9PZ2lsdnlfRm9yJTlwR2VuJTlwWiUyMEJyYW5kJTlwSXMI MjBXaGF0JTlwWW91JTlwU2hhcmUucGRm&force\\_download=1](https://www.ogilvy.com/filedownload?f_path=L3NpdGVzL2cvZmlsZXMvZGhwc2p6MTA2L2ZpbGVzL3BkZmRvY3VtZW50cy9PZ2lsdnlfRm9yJTlwR2VuJTlwWiUyMEJyYW5kJTlwSXMI MjBXaGF0JTlwWW91JTlwU2hhcmUucGRm&force_download=1)

Ogilvy, *Getting out from the comfort zone*, 2022

<https://www.ogilvy.com/de/eng/ideas/getting-out-comfort-zone-how-brands-marketers-can-drive-impact>

Treccani, *Prosumer*

[https://www.treccani.it/enciclopedia/prosumer\\_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/prosumer_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/)

R. LEVINE, C. LOCKE, D. SEARLS, D. WEINBERGER, *The Cluetrain Manifesto*, 1999  
<https://www.cluetrain.com/>

Scuola Holden, *The Newtrain Manifesto*, 2019  
[http://thewall.scuolaholden.it/wp-content/uploads/2021/06/The\\_Newtrain\\_Manifesto\\_1623250120.pdf](http://thewall.scuolaholden.it/wp-content/uploads/2021/06/The_Newtrain_Manifesto_1623250120.pdf)

Medium, P. IABICHINO, *L'ultimo treno*  
<https://iabicus.medium.com/lultimo-treno-8f75f24ec226>

Harvard Business Review, *What Is the Purpose of Your Purpose?*  
<https://hbr.org/2022/03/what-is-the-purpose-of-your-purpose>

EgoNewCom, *Il Brand Activism è un modo di essere*  
<https://www.egonewcom.com/marketing-strategic-planning-blog/il-brand-activism-e-un-modo-di-essere/>

The marketing Journal, P. KOTLER e C. SARKAR, *Finally, brand activism!*, 2017  
<https://www.marketingjournal.org/finally-brand-activism-philip-kotler-and-christian-sarkar/>

Linkedin, J. CURLAY, *The 6P's of Brand Activism*, 2019  
<https://www.linkedin.com/pulse/6ps-brand-activism-jay-curley>

Patagonia  
<https://eu.patagonia.com/it/it/home/>  
<https://eu.patagonia.com/it/it/company-history/>

Experyentya, *Patagonia: una scelta che cambia il mondo (del business)*  
<https://www.experyentya.it/scenari/patagonia-scelta-epocale/>

1%fortheplanet  
<https://onepercentfortheplanet.org/>

Unilever, *The Unilever Compass: our next game-changer for business*, 2020  
<https://www.unilever.com/news/news-search/2020/the-unilever-compass-our-next-game-changer-for-business/>

Unilever, *Unilever Sustainable Living Plan: risultati di medio termine confermano l'efficacia*, 2016  
<https://www.unilever.it/news/press-releases/2016/uslp-medio-termini/>

Unilever, *Summary of 10 years' progress* (Report)  
<https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/16cb778e4d31b81509dc5937001559f1f5c863ab.pdf>

Seeking Alpha, *Unilever: sustainability efforts create tangible value*, 2021  
<https://seekingalpha.com/article/4441169-unilever-sustainability-efforts-create-tangible-value>

The New York Times, *Pepsi pull ad accused of trivializing Black Lives Matter*  
<https://www.nytimes.com/2017/04/05/business/kendall-jenner-pepsi-ad.html>

The New York Times, *A Pepsi commercial lesson for advertisers*  
<https://www.nytimes.com/2017/04/06/opinion/a-pepsi-commercials-lesson-for-advertisers.html>

Edelman, *2022 Edelman Trust Barometer*  
<https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>

Edelman, *2023 Edelman Trust Barometer*  
<https://www.edelman.it/trust/2023/trust-barometer>

Edelman Trust Barometer 2023 (Report)  
<https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-03/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report%20FINAL.pdf>

Edelman Trust Barometer Italia 2023 (Report)  
[https://www.edelman.it/sites/g/files/aatuss391/files/2023-04/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer\\_Italy.pdf](https://www.edelman.it/sites/g/files/aatuss391/files/2023-04/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer_Italy.pdf)

PRWeek, *Time for brands to hold their tongues on (some) hot topics* (Consumer Purpose Survey), 2020  
<https://www.prweek.com/article/1671235/prweek-morning-consult-time-brands-hold-tongues-some-hot-topics>

Ipsos, *Osservatorio Civic Brands - il nuovo progetto sull'impatto sociale dei brand in Italia*  
<https://www.ipsos.com/it-it/osservatorio-civic-brands-nuovo-progetto-impatto-sociale-brand-italia>

Ipsos Global Trends 2023 (Report)  
<file:///C:/Users/feder/Desktop/TESI/2023-Ipsos-Global-Trends-Report.pdf>

Facebook, *Osservatorio Civic Brands*  
[https://www.facebook.com/OsservatorioCivicBrands/?locale=it\\_IT](https://www.facebook.com/OsservatorioCivicBrands/?locale=it_IT)

Università di Siena, *Scrivere Civile: una lectio magistralis per un nuovo modo di comunicare*  
<https://www.mastercomunicazioneimpresa.it/scrivere-civile-una-lectio-magistralis-per-un-nuovo-modo-di-comunicare/>