



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

**Il *Brand Activism* e la comunicazione dei valori
circolari**

Brand Activism and communication of circular values

Relatore:
Prof. Silvio Cardinali

Tesi di Laurea di:
Martina Vallese

Correlatore:
Dott.ssa Barbara Kulaga

Anno Accademico 2021/2022

A chi ha da sempre creduto in me.

INDICE	1
INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1: IL <i>BRAND ACTIVISM</i>	8
1.1. L'evoluzione del <i>Brand Activism</i>	8
1.1.1. Cos'è il <i>Brand Activism</i> ?	9
1.1.2. La differenza tra <i>Brand Activism</i> e <i>Corporate Social Responsibility</i>	11
1.1.3. Coerenza e Autenticità: pilastri del <i>Brand Activism</i>	15
1.2. Campagne di <i>Brand Activism</i>	30
1.3. Politica, mondo aziendale e attivismo	35
CAPITOLO 2: <i>BRAND ACTIVISM</i> IN CONTESTI TERRITORIALI DIFFERENTI	56
2.1. Premessa	56
2.2. <i>Brand Activism</i> nello scenario statunitense e italiano	57
2.2.1. <i>Brand Activism</i> negli USA	58
2.2.2. <i>Brand Activism</i> in Italia	72
CAPITOLO 3: <i>BRAND ACTIVISM</i> E CIRCOLARITÀ	82
3.1. Premessa	82
3.1.1. Progetto CEnTOUR	83
3.1.2. Responsabilità Sociale d'Impresa e <i>Brand Activism</i>	84
3.1.3. Sostenibilità e Circolarità	85
3.2. L'attivismo nel settore turistico	91
3.2.1. Il ruolo del turista nell'esperienza green	93
3.2.2. Il ruolo delle strutture ricettive nell'esperienza green	95

3.3. Casi studio	98
3.3.1. Metodo di ricerca	98
3.3.2. Analisi dei casi aziendali	100
3.3.3. Discussione dei casi	103
OSSERVAZIONI CONCLUSIVE	107
BIBLIOGRAFIA	112
SITOGRAFIA	114
APPENDICE	116
RINGRAZIAMENTI	145

INTRODUZIONE

Il presente elaborato di tesi ha lo scopo di esaminare l'evoluzione delle politiche di *branding* e in particolare il filone di studi denominato *Brand Activism*.

Il tema di ricerca verrà analizzato mettendo in luce in che modo è cambiato il ruolo delle organizzazioni, oggi ormai intese non più come soggetti a sé stanti che operano in un determinato mercato, bensì intese come delle istituzioni operanti in un tessuto sociale in cui, il loro ruolo deve essere attivo e cioè attento alle tematiche sociali (2018).

Come rilevato da *Kotler e Sarkar (2018)* i consumatori, gli *stakeholder* e il pubblico, inteso in senso ampio, saranno coloro che individueranno i problemi per cui l'azienda deve impegnarsi.

Vivendo in un mondo fortemente polarizzato, oggi l'azienda non può più scegliere per quali problemi impegnarsi poiché, essere neutrali, non è sufficiente.

Il potere è in mano al pubblico che può trasformare un'eventuale campagna di comunicazione in un successo oppure può fare da apripista per una crisi reputazionale. Da ciò deriva anche l'importanza che assume oggi il *reputational marketing*.

Le azioni da implementare devono essere ben studiate tenendo conto di tutte le possibili interpretazioni che il pubblico può darne. Ecco quindi che le imprese si trovano a dover "giocare d'anticipo" prevedendo quali possano essere le reazioni dei consumatori. Anche un semplice post sui social, se interpretato in maniera negativa, può attivare un passaparola che ha ripercussioni sulla reputazione e immagine aziendale.

Nell'elaborato quindi viene dapprima sviluppata una descrizione del concetto del *Brand Activism* al fine di restituire al lettore una panoramica complessiva. Successivamente si cercherà di entrare nel dettaglio evidenziando la sottile differenza tra il *Brand Activism* e la *Corporate Social Responsibility (CSR)*; allo stesso tempo si renderà noto il fatto di quanto sia importante avere una CSR consolidata per poi andare ad implementare un'azione di *Brand Activism*.

L'elaborato prosegue poi, presentando il *Brand Activism* più che come una strategia, come una *policy* in cui coerenza e autenticità facciano da pilastri.

Il tema di ricerca viene poi studiato all'interno di un contesto particolare e cioè

quello politico. Data la crescente sfiducia verso le istituzioni e i governi, le aziende sfruttano la politica di *Brand Activism* come una strategia di comunicazione per poter influenzare il cittadino-consumatore attraverso messaggi e campagne creati e sostenuti da valori politici.

L'attività politica delle aziende è uno dei temi più rilevanti della recente letteratura accademica; oggi infatti è importante che le organizzazioni abbiano una certa visibilità negli affari pubblici per poter esercitare "il diritto di essere ascoltati".

Infine occorre precisare che, al fine di poter approfondire il tema in maniera esaustiva, si fa costantemente riferimento a dei *Case Study* esaminando campagne di *Brand Activism* legate a cause sociali, politiche e ambientali. L'obiettivo è quello di comprendere quali possano essere le conseguenze negative e positive in termini di immagine e reputazione derivanti da una campagna di questo tipo.

Nel secondo capitolo si cercherà di rispondere ad un quesito, ovvero se il *Brand Activism* sia una strategia concretamente efficace solo nel contesto statunitense oppure ha possibilità di essere praticata anche in quello italiano che al contrario del primo, è caratterizzato perlopiù da piccole e medie imprese e da un contesto politico completamente differente da quello statunitense.

Nel terzo capitolo il *Brand Activism* viene ripresentato come un'estensione della Responsabilità Sociale d'Impresa dove la **coerenza** tra i valori che l'impresa incorpora nella propria RSI e l'azione di *Brand Activism* rappresenta un pre requisito da soddisfare per la buona riuscita di una campagna di Brand Activism.

Dando per appurata questa correlazione tra RSI e *Brand Activism*, il capitolo procede con l'obiettivo di verificare il collegamento tra Circolarità e *Brand Activism*.

A tal proposito invece di spingere il capitolo in questione verso una linea teorica, il tema della circolarità viene intercalato all'interno del contesto turistico studiando il comportamento delle imprese di questo settore.

I due temi "circolarità e turismo" sono stati inseriti all'interno dell'elaborato poiché frutto di un lavoro sul campo che ho avuto l'opportunità di svolgere durante il periodo di stage svolto presso il dipartimento di *Management* sul progetto CEnTOUR (*Circul Economy in Tourism*), progetto finanziato dalla Comunità Europea¹. In questo percorso ho collaborato alla redazione di un manuale avente come obiettivo quello di definire il modo in cui le aziende devono comunicare quando viene fatta una scelta di *business* legata al modello della circolarità.

¹ <http://www.circular tourism.eu>

Si analizzeranno quindi dei *Case Study* per studiare come le imprese turistiche comunicano la circolarità.

Dopo aver individuato per ciascuna: il tipo di strategia attuata, il modo in cui viene implementata e i risultati raggiunti; sulla base delle informazioni raccolte, si giunge alla conclusione che la circolarità non rientra all'interno delle politiche di *Brand Activism*, ma è un modo attraverso il quale la RSI viene espletata.

In letteratura la circolarità è considerata come un modo che le imprese turistiche hanno a disposizione per **prendere posizioni attive** su temi di rilievo ambientale e ciò di primo impatto, potrebbe far pensare ad un collegamento tra circolarità e *Brand Activism*.

In realtà, analizzando il comportamento delle imprese, si giunge alla conclusione che la circolarità risulta strettamente legata al concetto di RSI e non a quello di *Brand Activism* con il quale invece instaura un legame di tipo indiretto.

Al contrario è la RSI ad avere un collegamento diretto con le politiche di *Brand Activism*.

Infatti, adottare un modello di business circolare non significa seguire una politica di *Brand Activism*, ma significa che l'azienda decide di operare secondo determinati criteri che rispecchiano le scelte valoriali effettuate alla base. Questa coerenza tra ciò in cui l'impresa crede e ciò che l'impresa fa garantiscono una RSI solida che è poi condizione necessaria per la buona riuscita della politica di *Brand Activism*.

Nell'ambito sopra citato la comunicazione si configura come uno "strumento" che permette all'azienda di avere maggior visibilità e di fronte ad un pubblico sempre più diffidente, la vera sfida è rappresentata dal modo in cui il pubblico percepisce il brand, per poi maturare una determinata idea su di esso.

In conclusione, quindi è certamente necessario avere una CSR ben consolidata; ed un business basato sulla circolarità permette all'azienda di rispondere ad un pubblico sempre più sensibile alle tematiche ambientali, sociali, politiche. Allo stesso tempo il pubblico richiede all'azienda attivismo, ossia una presa di posizione affinché le tematiche citate possano essere portate davanti a governi e istituzioni. Questa richiesta di essere attivi proviene da un pubblico che non vuole tacere di fronte a scandali e discriminazioni, ma è sempre più attento ed effettua le proprie scelte d'acquisto non più sulla base della qualità, ma tenendo conto della posizione che i brand assumono nei confronti di determinate tematiche.

L'obiettivo ultimo dell'elaborato è, dunque, quello di dimostrare che nel corso degli anni è aumentato notevolmente l'interesse da parte del pubblico – in particolare le ultime generazioni – verso quei *Brand* che assumono comportamenti “virtuosi” nei confronti delle principali tematiche socio-politiche della società odierna. A tal proposito l'elaborato quindi restituisce un'analisi del fenomeno del *Brand Activism* affrontando vari temi e accostandoli a casi di studio proprio per calare nel concreto la teoria e dare un taglio attuale al lavoro complessivo.

CAPITOLO 1

IL BRAND ACTIVISM

1.1. L'evoluzione del *Brand Activism*

“Oggi non puoi essere un'azienda incentrata sui valori e ignorare la società: i tuoi dipendenti, i tuoi clienti, le comunità in cui operi e il mondo intero”. È così che Kotler apre una sua intervista rilasciata al Sole 24h.

Con questa citazione si vuole sottolineare che oggi non è più sufficiente concentrare gli sforzi solo sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), ma è importante soprattutto ciò che l'azienda fa e non ciò che dice.

Ecco perché il *Brand Activism* (o attivismo del marchio) si presenta essere come un'evoluzione di ciò che in materia si definisce “Responsabilità Sociale d'Impresa”.

Quest'ultima pur basandosi su valori ambientali e sociali, tuttavia non è sufficiente. Il pubblico infatti, l'intera società si aspetta un determinato atteggiamento da parte dell'impresa che deve dimostrare una presa di posizione verso determinati temi.

Diventa quindi un dovere morale agire e non rimanere nel silenzio specialmente dal momento in cui oggi ci si trova all'interno di un quadro sociale al quanto apocalittico: disuguaglianze, problemi ambientali, pandemie, guerre commerciali, guerre territoriali, guerre ideologiche,...

A primo impatto potrebbe sembrare quasi ridicolo pensare che nel 2022 ci si trova ancora a dover parlare di questi problemi e invece no. Il fatto che oggi ancora se ne parli significa che governi e istituzioni hanno fallito.

Ecco quindi che la voce delle grandi imprese si rivela essere uno strumento utile per far luce su queste problematiche.

“Perché quando i governi e le altre istituzioni non agiscono, le imprese devono intensificare il loro impegno” è con queste parole che *Sarkar* spiega brevemente perché oggi alle aziende è richiesto un atteggiamento particolarmente attivo.

A differenza di ciò che accadeva in passato, la società di oggi, grazie ad Internet e ai *social network*, ha la possibilità di essere costantemente connessa in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo. La rivoluzione digitale ha portato però anche ad un cambiamento nel *set* di valori in cui la società crede, in particolare i *Millennials* e la

Generazione Z, hanno innalzato considerevolmente le aspettative nei confronti dei *Brand* e questo perché i consumatori sono sempre più diffidenti nei confronti delle istituzioni e dei governi “*incapaci di risolvere le piaghe che affliggono il pianeta*”.

Grazie a questo nuovo modo di condividere le informazioni, si è modificato anche il modo di relazionarsi alle problematiche sviluppando così la figura di un consumatore sempre più consapevole. Per tale motivo oggi i consumatori si rivolgono ai *Brand* perché li ritengono in grado di contribuire al “bene comune” chiedendo loro di aiutarli a difendere gli stessi valori in cui credono (fenomeno del *consumer activism*²).

Sta di fatto che un’impresa che persegue una strategia di *Brand Activism*, si può considerare a tutti gli effetti uno strumento in grado di far riecheggiare la voce di quelle persone che non ne hanno, portando a galla temi per i quali non è più possibile tacere.

A questo punto emerge subito un interrogativo: “*Ma è effettivamente corretto parlare di Brand Activism se a seguire questa strategia non è una grande azienda, ma una piccola e media impresa? In quest’ultimo caso l’impresa è effettivamente in grado di farsi ascoltare e diventare strumento per portare in alto la voce?*”

Per rispondere a questi interrogativi dedicheremo un’attenzione specifica all’interno del capitolo 2; nel contempo in questo capitolo invece verrà fatta una breve illustrazione di ciò che si intende per *Brand Activism*.

1.1.1. Cos’è il *Brand Activism*?

Per dare una breve illustrazione di cosa tratta il “*Brand Activism*” è impossibile non far riferimento al libro di *Philip Kotler* e *Christian Sarkar*, “*Brand Activism. From purpose to action*” (2018).

Come già accennato nell’introduzione iniziale, questo è stato uno dei primi libri che hanno trattato l’argomento, identificando il *Brand Activism* come “la chiara volontà da parte dell’azienda di assumersi **responsabilità in ambito sociale** e di partecipare

² **Consumer activism:** l’attivismo dei consumatori è un processo attraverso il quale gli attivisti cercano di influenzare il modo in cui i beni o i servizi sono prodotti o forniti. *Kozinets* e *Handelman* lo definiscono come un movimento sociale che utilizza la spinta al consumo della società a scapito degli interessi commerciali.

al **raggiungimento del bene comune**". Dunque, il *Brand Activism* si concretizza nell'impegno che le imprese, attraverso campagne di comunicazione o iniziative ad hoc, mostrano nei confronti di una o più cause sociali, politiche, economiche e ambientali.

È così che queste realtà entrano in conversazione con soggetti molto diversi fra loro, dalle istituzioni agli attivisti, consapevoli dell'impatto che potrebbero avere sull'opinione pubblica.

Praticare *Brand Activism* fa invertire la prospettiva con cui si comunica, che da *marketing-driven* diviene **society-driven**, non limitandosi più al solo profitto economico.

La massimizzazione del profitto non è quindi l'obiettivo principale, ma è il risultato derivante dall'adozione di una strategia di *Brand Activism*, la quale comporta l'attuazione di precise *policy* che riguardano questioni "“ambientali, sociali e di *governance* interna (ESG, *Environmental, Social, Governance*)”.

L. R. Sørensen, Presidente e CEO della multinazionale *Novo Nordisk* nel corso di un'intervista rilasciata alla rivista americana *Harvard Business Review* ci dice appunto che: "“La responsabilità sociale delle imprese non è solo quella di massimizzare il proprio valore nel lungo periodo; nel lungo termine, le questioni ambientali e sociali diventano questioni finanziarie” (L. R. Sørensen, 2015).

In altri termini, *Brand Activism* non vuol dire agire con il solo fine di ottenere un vantaggio competitivo, bensì il *Brand Activism* è l'insieme di azioni, attività e sforzi delle imprese per promuovere, prevenire o dirottare riforme o stagnazioni sociali, politiche, economiche e/o ambientali con l'obiettivo di generare dei miglioramenti nella società.

L'obiettivo quindi è quello di agire perseguendo il "bene comune" catturando così l'interesse e l'attenzione della gente (Kotler e Sarkar, 2018).

Le imprese, sempre più spesso, assumono delle posizioni pubbliche rispetto a problemi socio-politici (Bhagwat et al., 2020) come la lotta al razzismo (Crockett & Grier, 2021), alle diseguaglianze, la promozione dei diritti umani, dell'inclusione o della giustizia sociale; in quest'ottica non si limitano soltanto a comunicare dei valori ma agiscono anche con delle azioni concrete (Eyada, 2020) apportando dei benefici alla comunità.

1.1.2. La differenza tra *Brand Activism* e *Corporate Social Responsibility*

Il *Brand Activism* pur essendo un'evoluzione di ciò che in materia si definisce *Corporate Social Responsibility* o "Responsabilità Sociale d'Impresa", allo stesso tempo si distingue da quest'ultima.

Parlare di Responsabilità Sociale d'Impresa significa mettere in atto un piano interno con il quale l'azienda rivede il proprio modo di operare affinché quest'ultimo possa essere in linea con i valori dichiarati. Sostanzialmente si va ad operare con il fine di comunicare all'esterno quali sono i valori su cui l'azienda fonda il proprio asse e si va quindi a creare una solida immagine aziendale.

Mettere in atto una campagna di *Brand Activism* significa invece agire con l'obiettivo di mettere in campo azioni concrete che portano l'azienda ad assumere una posizione attiva su determinati temi che sono esterni all'impresa.

C'è da dire che le due cose non sono in antitesi anzi, potremmo dire quasi che una è propedeutica al fine di garantire il successo dell'altra.

Difatti è giusto che quando l'impresa decide di avviare una campagna di *Brand Activism* questa sia coerente con i valori sui quali l'impresa si è da sempre saputa distinguere rispetto al resto.

Per chiarire la differenza tra *Brand Activism* e RSI di seguito si riporta il caso Patagonia.

L'impresa d'abbigliamento da sempre è impegnata nell'adozione di misure a tutela dell'ambiente e questo suo costante impegno gli offre la possibilità di seguire politiche di *Brand Activism* poiché il loro successo è garantito dalla coerenza tra i valori in cui crede e ciò che propone.

"La Terra ora è il nostro unico azionista" queste sono state le parole del fondatore di Patagonia, *Yvon Chouinard*.

"Non ho mai voluto essere un uomo d'affari" ha scritto in una lettera l'imprenditore filantropo, 83 anni, "speriamo che questo influenzi una nuova forma di capitalismo".

L'azienda oltre a lavorare con un modello di business basato sul riciclo e il recupero continua ad impegnarsi sul lato ambientale in maniera attiva tanto da portarla a citare in giudizio il presidente degli USA *Trump*.



Fig.1- <https://cdn.lifegate.it/k0RPYdpYCOzxpMthiYAoa1UOxg=/1600x/smart/https>

PATAGONIA CONTRO TRUMP PER LA RIDUZIONE DEI PARCHI AMERICANI

Nel 2017, Trump, il presidente degli Stati Uniti ha effettuato la più grande riduzione della superficie di aree protette della storia degli Usa mutilando due monumenti nazionali nello Utah: il *Bears National Monument* e il *Grand Staircase*, ridotti rispettivamente dell'85 e del 50 per cento circa. Il presidente avrebbe inoltre preso la decisione senza visitare il *Bears Ears* o incontrare le tribù di nativi che considerano sacre e ricche di valore spirituale quelle terre.

Di fronte a tale scenario, Patagonia, l'azienda di abbigliamento outdoor fondata da *Yvon Chouinard*, ha condannato con fermezza questo provvedimento. Patagonia infatti, ha querelato il presidente degli Stati Uniti responsabile della più grande riduzione della superficie di aree protette della storia degli Usa.

L'impresa, insieme ad un'ampia coalizione composta da nativi americani, istituzioni scientifiche come il *Natural Resources Defense Council* e il *Center for Biological Diversity* e organizzazioni ambientaliste come il *Sierra Club*, ha citato in giudizio il presidente statunitense. Secondo la coalizione la decisione di Trump sarebbe contraria alla legge e ignora lo schiacciante sostegno pubblico per la tutela dei monumenti nazionali.

Il marchio ha pubblicato un messaggio sul suo sito web che recitava "*Il Presidente ha rubato la tua terra*".

Nella dichiarazione ufficiale *Rose Macario*, Ceo e presidente di Patagonia, ha attaccato la decisione di Trump mettendone in dubbio la legalità.

“Gli americani hanno già espresso in maniera netta la propria opinione riguardo al tentativo senza precedenti di eliminare i monumenti nazionali portato avanti dal governo Trump. Le azioni illegali del governo tradiscono la nostra responsabilità condivisa di proteggere questi luoghi iconici per le future generazioni e rappresentano la più grande cancellazione di aree protette mai avvenuta nella storia d’America. Abbiamo lottato per difendere questi luoghi da quando siamo nati e ora continueremo questa lotta in tribunale”.

“I monumenti nazionali sono un elemento fondamentale della nostra eredità nazionale e queste terre non appartengono solo a noi, ma anche alle generazioni future. Siamo dalla parte dei milioni di americani che hanno fatto sentire la propria voce per la protezione delle terre pubbliche. Speriamo che il segretario di stato Zinke ricorderà le sue radici e le sue parole e proteggerà questi tesori nazionali”, ha dichiarato il presidente di Patagonia e Ceo Rose Marcario

L’azienda californiana si batte per tutelare la *wilderness* statunitense da quasi trenta anni e ha avuto un ruolo importante nell’istituzione di numerosi monumenti nazionali, tra cui il *Bears Ears National Monument* nello Utah e il *Gold Butte National Monument* in Nevada.

Lo scorso agosto Patagonia diffuso uno spot per la natura. Si tratta di uno spot pubblicitario per la televisione, il primo realizzato in quasi 45 anni, per chiedere all’amministrazione Trump di salvaguardare le terre pubbliche americane per le generazioni future. Nello spot Yvon Chouinard chiede la tutela delle aree selvagge, fondamentali per la sua formazione. *“Sono stato un imprenditore di successo grazie a tutte le lezioni che ho imparato negli spazi aperti. Le terre pubbliche oggi più che mai sono sotto minaccia perché ci sono alcuni politici egoisti che vogliono venderle e ricavarci del denaro. Dietro i politici ci sono aziende di energia e grosse società che vogliono sfruttare queste risorse nazionali. È solo avidità, questo appartiene a noi, appartiene a tutto il popolo americano. È la nostra eredità. Spero che i miei figli e i miei nipoti potranno vivere le stesse esperienze che io ho vissuto”.*

Chiaramente questa è un esempio di politica di *Brand Activism* da parte di un'organizzazione che decide di entrare in campo assumendo una posizione ferma e attiva.

Ovviamente prendere posizioni del genere comporta come conseguenza il rischio di essere giudicati, ma Patagonia gode di una forte RSI e per questo motivo la sua politica ha successo poiché è coerente con i valori in cui crede.

Per valutare la coerenza basta analizzare le azioni che l'impresa intraprende al fine di sviluppare una solida RSI.

Tra i vari impegni che l'impresa assume in ambito sociale e ambientale c'è sicuramente quello che la vede da sempre battersi contro lo spreco e il consumismo. Infatti, ha invitato i suoi clienti a inviare all'azienda per posta i capi inutilizzati, per permettere ad altre persone di indossarli. In cambio, il brand ha distribuito crediti spendibili sul proprio *e-commerce*.

Questo modo di operare in maniera circolare non è il risultato di una politica di *Brand Activism*, bensì è un modo in cui espletare i valori della propria RSI.



Fig.2: Campagna circolare- Patagonia

1.1.3. Coerenza e Autenticità: pilastri del *Brand Activism*

Operare strategicamente in ottica di *Brand Activism* richiede un agire caratterizzato da **coerenza** e **autenticità**.

COERENZA

Coerenza nel senso che una campagna pubblicitaria o una pubblica dichiarazione deve essere seguita da fatti e i fatti devono essere coerenti con la storia, l'identità e i valori del *brand* perché il rischio di essere etichettati come ipocriti e opportunisti è dietro l'angolo.

Si immagini un'azienda che non ha mai prestato troppo attenzione alla tutela dell'ambiente se non nei limiti di quanto richiesto dalla legge. È impossibile che il pubblico giudichi in maniera positiva una sua campagna di *Brand Activism* in cui l'organizzazione prende una posizione a favore della lotta al cambiamento climatico. Questo perché di per sé, l'azienda non si è mai saputa, o meglio non ha mai voluto sapersi contraddistinguere come tale. Ecco allora che una campagna di *Brand Activism* in questo caso potrebbe essere giudicata come una banale pratica di *woke-washing*³.

Per rendere chiara l'idea possiamo riportare un esempio di come non fare *Brand Activism* riferendoci al caso di *Victoria's Secret's* (che sarà poi affrontato successivamente in maniera più dettagliata).

Victoria's Secret è un brand noto per i suoi "Angeli", modelle con canoni di bellezza considerati perfetti nella società attuale; difatti, la sfilata annuale degli *Angels* è un evento iconico e mediatico. *Victoria's Secret* però con *Collective*, si propone di abbandonare gradualmente gli "angeli" per sostituirli con modelle di varie fisicità, di differenti colori della pelle, diverse etnie, età, orientamenti sessuali o politici. Le nuove modelle di *Victoria's Secret* spesso sono infatti delle attiviste, femministe, o ambasciatrici di diritti umani.

³ **Woke-washing:** Si parla di *Woke washing* quando i brand sfruttano grandi temi di attualità e di discussione pubblica o mostrano un improvviso attivismo nei confronti degli stessi, ma lo fanno perlopiù in maniera interessata, per trarne profitti economici o dissimulare politiche aziendali controverse. Di fatto il *woke washing* è molto simile al *green washing*, ma inerente al contesto dell'attivismo; è molto più generico, non esclusivamente incentrato su temi green come il rispetto dell'ambiente, la riduzione del consumo di plastica per i packaging, l'utilizzo di fibre naturali anche per la produzione di abiti *low-cost* e sui tentativi di un brand o di un settore di far apparire più sostenibile la propria intera filiera produttiva.

Questa presa di posizione è stata percepita inautentica da parte dei consumatori i quali hanno giudicato questo drastico cambio di paradigma assolutamente poco credibile. Difatti in molti credono che si tratti soltanto di un tentativo dell'impresa di mettersi in linea con le nuove tendenze ed evitare il tracollo dell'impresa stessa, la quale ha sicuramente registrato un brutto colpo se si pensa al grande colosso che rappresentava in tutto il mondo fino ad un paio di anni fa.

Il caso di *Victoria's Secret* è sicuramente un esempio di *epic fail*, ma è anche un *reminder* del fatto che la coerenza è alla base di qualsiasi azione.

AUTENTICITÀ

I consumatori si preoccupano della genuinità delle azioni di attivismo del marchio e quindi il costrutto dell'autenticità è una condizione necessaria (Hydock et al., 2020) per raggiungere forme di attivismo di successo, ovvero percepite positivamente dai consumatori.

Inutile ribadire quanto sia rischioso e complicato assumere una posizione pubblica su temi legati alla società, ambiente e politica (Eilert & Nappier Cherup, 2020). Difatti se un'impresa non è preparata a fronteggiare la situazione in modo adeguato, potrebbe incorrere in rischi reputazionali ed economico-finanziari (Vrendenburg et al., 2020).

Anzitutto, come sostenuto da Vrendenburg et al. (2020) l'autenticità non dipende solo dall'allineamento tra i valori, lo scopo e gli obiettivi dichiarati dall'impresa, ma anche dalle promesse fatte ai propri *stakeholders*; oltretutto il costrutto dell'autenticità si fonda sulla coerenza tra la comunicazione effettuata sia *online* sia *offline* e il relativo impegno nel sociale effettivamente profuso dall'impresa. Pertanto, i *brand* che assumono posizioni attiviste, e lo comunicano ai propri consumatori, devono necessariamente essere coerenti nella pratica aziendale, considerando l'importanza della variabile sociale anche nella propria storia aziendale, quindi non solo nel momento in cui dichiarano di impegnarsi in azioni *pro-social*. Di conseguenza un *brand* che possiede tali caratteristiche, e decide di assumere posizioni attiviste, dovrebbe essere percepito come autentico dai consumatori e generare fiducia e credibilità (Stanley, 2020).

Viceversa, la condizione di autenticità viene meno nel momento in cui un'impresa assume una posizione pubblica su queste tematiche, dichiara il proprio impegno, ma nella pratica non ha un comportamento *pro-social*, in questo caso i consumatori considerano il *Brand Activism* come unmero mezzo per il raggiungimento di obiettivi economico-finanziari (Edelman, 2019). Difatti spesso queste imprese sono accusate

di “*woke-washing*” (Sobande, 2019), fenomeno molto simile al *greenwashing*, ma inerente al contesto dell’attivismo. Ne consegue che per ottenere un atteggiamento positivo da parte dei consumatori, un brand deve necessariamente essere considerato autentico nella promozione della causa sociale che ha sposato. Oltre all’autenticità, che difatti è correlata in modo diretto alla reputazione di cui un’impresa gode, per poter generare una risposta positiva da parte del proprio target, vi deve essere anche una piena coerenza tra i valori promossi dal brand e le norme sociali, le credenze e l’etica dei propri consumatori (Warren & McGraw, 2016).

Il problema però che bisogna tenere in considerazione e che permane anche in questo contesto è la costante sfida del “**sapersi distinguere dagli altri**”.

In tal caso il *Brand Activism* può rappresentare un’opportunità per un’azienda visibilmente autentica piuttosto che per una che si esibisce perché sa di doverlo fare.

A riguardo allora è giusto riprendere uno studio condotto da Vittoria Marino, Riccardo Resciniti, professori dell’Università di Sannio (Italia) e due studenti dottorandi: Antonella Cammarota e Marco D’Arco.

Lo studio in sostanza cerca di analizzare le risposte e le reazioni del consumatore di fronte ad una campagna di *Brand Activism*, considerando sempre che si tratta di una strategia relativamente recente.

In particolare, il *focus* viene posto sull’importanza che la variabile “**autenticità**” possiede al fine di implementare una strategia che sia vincente.

L’obiettivo della ricerca è quello di sostenere l’ipotesi secondo il quale la variabile dell’autenticità sia una condizione necessaria (Hydock et al., 2020) per ottenere una campagna di attivismo vincente, ovvero condivisa e supportata dai consumatori; in assenza di questa, l’attivismo del brand potrebbe essere giudicato inautentico, quindi criticato e boicottato dai consumatori, i quali potrebbero generare anche un meccanismo di *Word of Mouth* (WoM) estremamente negativo (D’Arco & Marino, 2018) per l’impresa.

A sostegno di questa tesi, il gruppo di ricerca ha condotto un’analisi del *sentiment*⁴ sui commenti degli utenti pubblicati sui profili Instagram dei marchi.

⁴ **Sentiment analysis**: può essere definita come un’attività concentrata ad analizzare ed ascoltare il web, con l’obiettivo di capire quello che gli utenti dicono e pensano del proprio brand. Non solo, l’Analisi dei Sentimenti si focalizza anche sull’indagine di ciò che concerne l’attività dei concorrenti.

Svolgere una *sentiment analysis* è possibile grazie ai *social network* che rappresentano una grande fonte d'informazione, difatti come sottolineato da Marino et al. (2020) il *web scraping*⁵ e la *data analysis*⁶ rappresentano per i ricercatori e gli esperti di *marketing* una grande opportunità per comprendere gli individui, i gruppi e la società in generale.

Ecco che in questa ricerca è risultato opportuno effettuare una *sentiment analysis* poiché consente di valutare l'atteggiamento dei consumatori rispetto alle campagne di attivismo delle imprese e di avere delle risposte immediate sul tema in analisi.

I marchi selezionati per verificare l'esistenza di un'ipotetica relazione tra l'autenticità e l'atteggiamento dei consumatori sono diversi pur distinguendosi entrambi per avere valori, scopo, missione e strategia di comunicazione, che sono impegnati nell'attivismo. I risultati dei due casi analizzati sono risultati molto diversi e hanno fornito spunti significativi per la ricerca futura sul fenomeno dell'attivismo dei marchi.

Inoltre, è stata selezionata Instagram come piattaforma di raccolta dati, in primo luogo, perché è risultato il *social* con un numero maggiore di commenti ai post delle imprese. In secondo luogo, perché è il *social* più utilizzato dai *Millennials* e dalla Generazione Z, le quali, come sottolineato da Sarkar & Kotler (2018) sono generazioni estremamente sensibili alle questioni sociali.

DESCRIZIONE DEI CASI

I due brand selezionati sono *Airbnb* e *Victoria's Secret*, entrambe le campagne presentano dei propri *hashtag* di riferimento, questo ha consentito di identificare tutti i post inerenti alla strategia attivista.

Caso 1: *#weaccept*, *Airbnb* (2017)

Nel 2017, i fondatori di *Airbnb* al fine di mostrare supporto ai migranti, ai rifugiati e

Tale analisi ha la forza di comprendere quella che è la *reputation* dell'azienda e, contestualmente, porre le base per strategia di marketing più mirate.

⁵ **Web scraping:** (o *web data extraction*) è una tecnica informatica che si riferisce al processo di estrazione di contenuti e dati da siti *web* tramite programmi *software*. Per esempio, la maggior parte dei servizi di comparazione dei prezzi usa i *web scraper* per leggere le informazioni sui prezzi di diversi negozi online. Un altro esempio è *Google*, che effettua abitualmente lo *scraping* o il "*crawling*" del *web* per indicizzare i siti *web*.

⁶ **Data analysis:** l'analisi dei dati è un processo di ispezione, pulizia, trasformazione e modellazione dei dati con l'obiettivo di scoprire informazioni utili, informare le conclusioni e supportare il processo decisionale.

ai sopravvissuti di disastri naturali o guerre, evidenziano attraverso questa campagna la necessità di porre un freno ad una corrente discriminatoria troppo spesso presente nei diversi Paesi del mondo. La campagna #weaccept è una vera e propria dichiarazione di uguaglianza e inclusività, si basa sul presupposto che tutti gli esseri umani siano uguali, indipendentemente dal sesso, dalla religione, dalla lingua, dal colore della pelle, dalla cittadinanza o dall'orientamento sessuale. Per raggiungere questo obiettivo, la community di *Airbnb* oltre a fare delle donazioni alle organizzazioni umanitarie che si occupano della causa, ha anche messo a disposizione degli alloggi a titolo gratuito per coloro che si trovano in difficoltà.

Caso 2: #collective, Victoria's Secret (2021)

Victoria's Secret è un brand storicamente noto per i suoi "Angeli", modelle con canoni di bellezza considerati perfetti nella società attuale; difatti, la sfilata annuale degli *Angels* è un evento iconico e mediatico atteso in ogni angolo del globo. *Victoria's Secret* però con *Collective*, ha deciso di abbandonare gradualmente gli angeli, elementi distintivi e caratterizzanti del brand, per sostituirli con modelle di varie fisicità, di differenti colori della pelle, diverse etnie, età, orientamenti sessuali o politici. Le nuove modelle di *Victoria's Secret* spesso sono attiviste, femministe, o ambasciatrici di diritti umani.

Questa presa di posizione deriva dalla volontà di voler abbracciare un modello di *business* più inclusivo e di promuovere questo valore. L'interesse su questo caso deriva proprio dal drastico cambio di paradigma dell'impresa, la quale ha cambiato radicalmente i propri valori, il *purpose* e gli obiettivi e ciò è stato presumibilmente percepito come inautentico da parte dei consumatori.

RACCOLTA DATI

Per ogni campagna di attivismo sono stati raccolti i commenti da Instagram grazie all'utilizzo di software specifici; successivamente, dopo aver eliminato dal *dataset* eventuali duplicati è stato classificato il sentimento in due macrocategorie: positivo e negativo, ciascuna con due sottocategorie, ovvero molto e moderatamente positivo/negativo.

Per quanto riguarda i criteri utilizzati per poter distinguere un commento positivo da uno negativo si è proceduto in questo modo: sono stati classificati come positivi

i commenti che riportavano parole ed elementi estremamente favorevoli rispetto all'azione del *brand* (ad esempio: *Totally approve!; I love this new direction; Finally! Welcome to the real world*) e come negativi i commenti che presentavano parole ed elementi sfavorevoli (ad esempio: *No!!!!!! Too political; Goodbye Victoria's Secret, you will be missed; They don't represent me*) rispetto alla campagna di attivismo promossa (Roznowski, 2003).

È stato poi necessario un ulteriore passaggio, in cui sostanzialmente si è adottato un approccio fenomenologico poiché il software, per quanto utile al fine di condurre una *sentiment analysis*, non è in grado di identificare correttamente elementi come il sarcasmo, l'ironia o le emoticon. Attraverso l'adozione di questo approccio sostanzialmente si va a cogliere lo "Spirito Assoluto" che costituisce la verità che si cela dietro i commenti degli utenti.

RISULTATI

La *sentiment analysis* ha generato dei risultati differenti per i due casi analizzati. Oltre il numero di commenti positivi e negativi, è stato poi indenticato per ciascun sentimento e per ciascun *brand* i principali *topic* che sono emersi con maggior frequenza tra le risposte dei consumatori.

Caso 1: #weaccept, Airbnb (2017)



Fig. 3 #weaccept, Airbnb (2017)

Come mostrato nella fig. 3, per *Airbnb* sono stati analizzati 907 commenti, di questi 781 sono stati codificati come positivi e 126 sono risultati negativi. Del *sentiment* positivo, la maggior parte è molto positiva (n. 629 commenti) la restante parte si classifica come moderatamente positiva (n. 152 commenti). Medesimo discorso per il *sentiment* negativo, dove su 126 commenti, 71 sono stati codificati come moderatamente negativi e soltanto 55 come molto negativi.

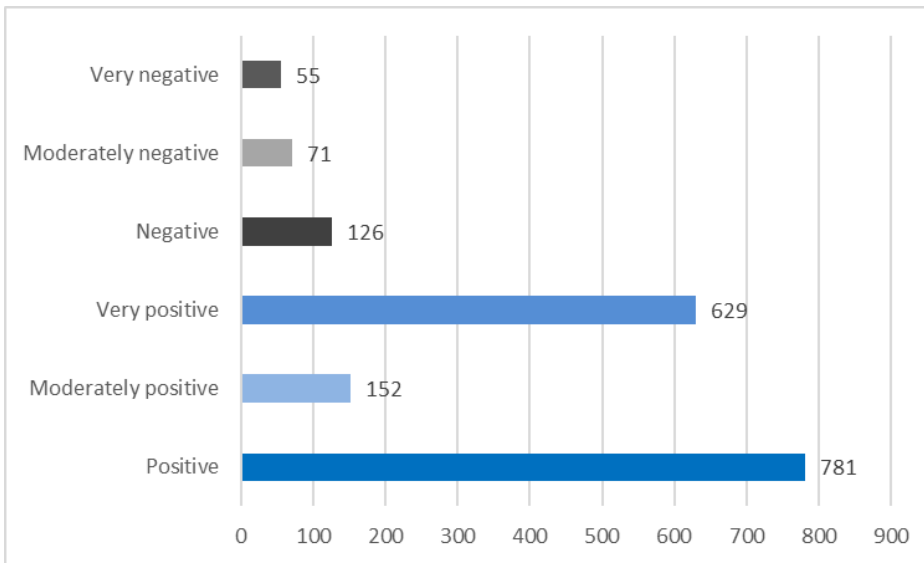


Fig. 4 sentiment analysis di #weaccept

Per la campagna di *Airbnb*, come si evince dalla fig.4, l'atteggiamento dei consumatori è stato prevalentemente positivo. Da un punto di vista qualitativo, come riportato nella tab. 1, per il sentimento positivo sono stati identificati tre principali temi che possono essere definiti come ricorrenti tra i commenti dei consumatori.

MAIN POSITIVE TOPICS	COMMENTS	NO. REFERENCE DATASET	SOURCE
Proud to Be	<i>this is Airbnb, super proud to work for a company whose values are so true and genuine and that our leaders stand up for what is right. That's why I'm a proud @Airbnb host! I'm so proud of this new campaign!</i>	<i>Reference 170 Reference 594 Reference 620</i>	<i>Instagram</i>
Love	<i>Fantastic- LOVE this initiative and how practically you address ways to help. #belonganywhere this is why I love being a host and traveller on Airbnb! I absolutely love this!</i>	<i>Reference 92 Reference 213 Reference 498</i>	<i>Instagram</i>
Gratitude	<i>Thank you for taking a stand to #bethechange Thank you for being such an awesome company! Thank you for doing this, it's so great to see a bright spot in this world!</i>	<i>References 152 References 231 References 548</i>	<i>Instagram</i>

Tabella 1 Principali temi emersi dai commenti positivi degli utenti in #weaccept

La campagna #weaccept ha generato un senso di orgoglio da parte dei consumatori nei confronti dell'impresa, in particolare molti dei commenti sono degli *host* o dei

consumatori fidelizzati, i quali affermano di essere “orgogliosi” della posizione pubblica assunta da *Airbnb*. Fondamentali sono anche i temi dell’amore e della gratitudine, difatti sono innumerevoli le dichiarazioni di ringraziamento e amore nei confronti dell’impresa che ha avuto il coraggio di assumere una posizione netta su una questione così delicata, soprattutto se contestualizzata nel 2017, negli Stati Uniti d’America. Tuttavia, è stato registrato anche un 14% di commenti negativi ascrivibile principalmente alla “variabile politica” (Manfredi-Sánchez, 2019).

Questa percentuale di consumatori non accetta che *Airbnb*, e forse qualsiasi impresa, si occupi di politica poiché considerano che il ruolo di un’impresa sia ben lontano da quello politico. In questo caso, secondo il *target* di *Airbnb*, l’impresa si deve occupare di garantire alloggi confortevoli e soggiorni piacevoli, non di promuovere messaggi politici.

<i>MAIN NEGATIVE TOPIC</i>	<i>COMMENTS</i>	<i>NO. REFERENCE DATASET</i>	<i>SOURCE</i>
<i>Politics</i>	<i>I'm sick of all the politics Some things you don't mix with business. politics and religion. Strike 2 Airbnb disappointed that you caved. Stick to what you are good at doing.</i>	<i>Reference 33 Reference 48</i>	<i>Instagram</i>

Tabella 2 Principale tema emerso dai commenti negativi degli utenti in *#weaccept*

La risposta positiva all’attivismo di *Airbnb* è evidente anche dalle parole utilizzate con maggior frequenza nei commenti postati dagli utenti, difatti la maggior parte delle parole sono estremamente favorevoli, con qualche eccezione come “unfollow”.



Fig. 5 Wordcloud della sentiment analysis di *#weaccept*

Caso 2: #Collective, Victoria's Secret (2021)



Fig. 6 #Collective, Victoria's Secret (2021)

Come riportato nella fig. 7, *Collective* presenta soprattutto commenti negativi, nello specifico sono stati analizzati 1326 commenti, di questi 408 presentano un sentimento positivo e 918 un sentimento negativo, tra questi 754 sono classificati come “molto negativi” e 163 come “moderatamente negativi”.

Questo atteggiamento così negativo da parte degli utenti molto probabilmente deriva proprio da un'assenza di autenticità. Il *brand* viene percepito come inautentico nella sua posizione attivista, poiché storicamente ha proposto valori, obiettivi e *mission* totalmente contrastanti rispetto alla campagna *Collective*.

Da una breve navigazione su *Internet* è facile comprendere e giustificare lo scetticismo che caratterizza la posizione di questi consumatori nei confronti di tale cambio di direzione intrapreso dall'azienda.

A conferma di ciò il 14 luglio 2022 è uscito sugli schermi "*Angels and Demons*". Si tratta del documentario *Netflix* sull'azienda sorella di *Abercrombie & Fitch*. Un *podcast* su *Victoria's Secret* pubblicato l'anno scorso e un'industria del giornalismo su *Epstein* - esamina alcune delle teorie più diffuse sul condannato per reati sessuali e sulle origini della sua ricchezza, compresa l'ipotesi che *Epstein* stesse gestendo un massiccio schema di ricatto o che lavorasse nell'*intelligence*.

La serie della *Hulu*, ripercorre l'ascesa e il declino del marchio e del miliardario del *Midwest* che si è fatto da sé, che ha iniziato con un solo negozio in un sobborgo di *Columbus, Ohio*, e alla fine è diventato abbastanza ricco da costruire la sua città. Con interviste a giornalisti, modelle ed ex dirigenti di *Victoria's Secret* (ma non a *Wexner*,

che si è dimesso dal ruolo di amministratore delegato nel 2020), "*Angels and Demons*" ritrae una cultura aziendale infettata dalla stessa misoginia che spacciava alle masse.

Leslie Wexner era noto come "il Merlino" dei centri commerciali per la sua capacità apparentemente magica di creare marchi di vendita al dettaglio onnipresenti: *Limited, Express, Bath and Body Works, Abercrombie & Fitch*.

Forse il suo più grande successo è stato *Victoria's Secret*, la nascente azienda di lingerie che ha trasformato in un colosso da miliardi di dollari che ha dominato il mercato dell'abbigliamento intimo per decenni. Ma, come viene dettagliato nella nuova docuserie "*Victoria's Secret: Angels and Demons*", l'azienda è implosa in modo spettacolare a seguito di una serie di disastri pubblicitari, scandali interni e rivelazioni sui legami di *Wexner* con il noto predatore *Jeffrey Epstein* nel 2018 e 2019.

"È stato uno dei più drammatici crolli di un impero della moda a memoria d'uomo", afferma il regista *Matt Tyrnauer*, i cui film precedenti includono "*Valentino: The Last Emperor*" e "*Where's My Roy Cohn?*".

Nel documentario si scopre come come *Wexner* abbia acquisito *Victoria's Secret* nel 1982 e abbia rinnovato il marchio con una sensibilità raffinata, ma accessibile, basata su una donna inglese immaginaria di nome Victoria. Alla fine degli anni '90, guidata da *Wexner* e dal capo del *marketing Edward Rizek*, l'azienda aveva abbracciato un'immagine più apertamente sexy. Nelle sfilate televisive dell'azienda, *top model* come Heidi Klum e *Gisele Bündchen* sfilavano con enormi ali d'angelo e biancheria intima appena accennata.

L'aspetto più dannoso è la stretta collaborazione di *Wexner* con *Epstein*, che nel 2019 è stato arrestato con l'accusa di traffico sessuale e si è suicidato in attesa del processo. Già nel 1993, *Epstein*, che è stato il *money manager* di *Wexner* per più di un decennio durante il periodo di massimo splendore di *Victoria's Secret*, si diceva che si proponesse come *talent scout* per l'azienda ed è stato accusato di aver aggredito una modella durante una cosiddetta audizione per il catalogo nel 1997. Un'altra donna sostiene di essere stata aggredita da *Epstein* nella tenuta di *Wexner in Ohio* nel 1996. (*Wexner* ha dichiarato di aver tagliato i ponti con *Epstein* nel 2007).

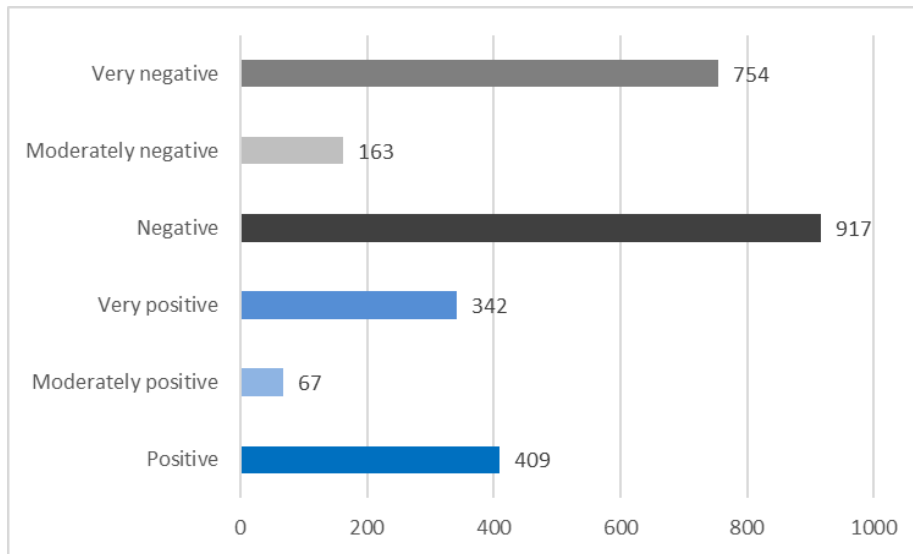


Fig. 7 sentiment analysis di #Collective

L'analisi dei commenti positivi ha consentito di individuare tre principali *topic*, ricorrenti tra gli utenti: l'amore e la condivisione della nuova direzione intrapresa da *Victoria's Secret* e un sentimento di *expectation*, ovvero un'aspettativa da parte dei consumatori circa l'adozione di valori più inclusivi da parte dell'impresa.

MAIN POSITIVE TOPIC	COMMENTS	NO. REFERENCE DATASET	SOURCE
Sharing	<i>Totally approve!</i> <i>That's true and beautiful decided</i> Yes goodbye Angels!!! <i>Absolutely correct</i> <i>Super happy for the new direction you're taking!</i>	Reference 3 Reference 62 Reference 78 Reference 224 Reference 265	Instagram
Love	<i>Love it!!!!!! VS, this is real!</i> 😊 <i>Omg I'm loving this @victoriasscret</i> ❤️ <i>I love this new direction - yes to all the strong, diverse, intelligent women!!!</i>	Reference 116 Reference 142 Reference 213	Instagram
Expectation	<i>It's about time. I support the intention of change. Looking forward on the new proposals.</i> <i>Bravo! it's about time. Now I can follow @victoriasscretFinally!</i> <i>welcome to the real world</i>	Reference 157 Reference 169 Reference 189	Instagram

Tabella 3 Principali temi emersi dai commenti positivi degli utenti in #Collective

La variabile innovativa è proprio l'*expectation*, alcuni utenti hanno dichiarato di attendere un cambiamento in tale direzione da parte dell'impresa; ciò è dimostrativo di una crescente sensibilità dei consumatori verso queste tematiche. Viceversa, in questo caso, i commenti negativi sono ricchi di elementi. Come prima variabile è possibile individuare la non-condivisione della posizione assunta da *Victoria's Secret*, questo è anche il principale elemento che conduce il consumatore

a boicottare l'impresa (Kozinets & Handelman, 2004; Romani et al., 2015), proprio perché viene meno la condivisione dei medesimi valori.


MAIN NEGATIVE TOPICS	COMMENTS	NO. REFERENCE DATASET	SOURCE
Non-sharing	<i>Very disappointing... changing it for the worst! Stupid decision ever!!! So disappointed no Angels, no VS @victoriasecret This is really terrible idea. they don't represent me</i>	<i>Reference 117 Reference 274 Reference 308 Reference 357</i>	<i>Instagram</i>
Firm's non-recognition	<i>without fb, wings, Angels you have no unique identity, now you're just like the rest. you've killed the brand It's not Victoria's Secret anymore.no Angels = victoria doesnt exist</i>	<i>Reference 218 Reference 239 Reference 387</i>	<i>Instagram</i>
Boycott	<i>Goodbye Victoria's Secret..you will be missed.WILL NEVER SHOP WITH YOU AGAIN Isn't the Angels what make the brand unique?? Not shopping here anymore, thanks. This is too bad. A customer for 20 years here- bye bye VS</i>	<i>Reference 104 Reference 232 Reference 318 Reference 407</i>	<i>Instagram</i>
Politics	<i>No!!!!!! Too political Just make underwear and leave politics for politicians. Get WOKE, go BROKE. Stick to selling panties, not politics. Willnot spend another dime at VS. All this political correctness!</i>	<i>Reference 417 Reference 447 Reference 467 Reference 711</i>	<i>Instagram</i>
Activism	<i>Activist??? You need an activist to Sell sexy underwear?? The only thing that has always needed to change was your quality. Corporate activism is a joke.</i>	<i>Reference 503 Reference 725</i>	<i>Instagram</i>
Testimonialchosen	<i>But Megan??? Seriously?? Im out Megan Rapinoe as activist  who makes racist comments. Good choice  Mrapinoe is a racist! Not a good representation of your brand. Your way off base with this campaign. I promise you if i see megan rapinoe in a store window NO ONEwill be shopping inside</i>	<i>Reference 215 Reference 306 Reference 363 Reference 399</i>	<i>Instagram</i>

Tabella 4- Principali temi emersi dai commenti negativi degli utenti in #Collective

Come per *Airbnb*, anche in questo caso la variabile politica appare cruciale, alcuni utenti hanno sottolineato come un'impresa non debba occuparsi di problemi socio-politici, poiché per sua stessa natura deve perseguire altre finalità. Di contro, un elemento innovativo è quello che può essere denominato come “*firm's non recognition*”, ovvero il mancato riconoscimento dell'impresa da parte dei propri consumatori; *Victoria's Secret* ha cambiato radicalmente il proprio modello di business, e questo ha fatto sì che gli stessi consumatori non riconoscessero più il brand in quanto tale.

Dall'analisi del sentimento negativo è emerso anche il *topic* dell'attivismo, anche in questo caso, come per la variabile politica, i consumatori hanno reagito

CONCLUSIONI

Questa indagine ha finalità prettamente esplorative (Yin, 2017). Considerato il fenomeno oggetto d'analisi, poco noto e ancora non completamente esplorato in letteratura, si è resa necessaria una *sentiment analysis* per avere dei primi risultati circa l'atteggiamento dei consumatori rispetto ad azioni di *Brand Activism*. Dai due casi studio analizzati, appare chiaro che sono presenti molteplici variabili che possono influenzare positivamente o negativamente l'atteggiamento degli utenti; tuttavia, è possibile ipotizzare che una delle variabili determinanti per un attivismo di successo, condiviso e supportato dai consumatori sia proprio quella dell'autenticità (Vrendenburg et al., 2020).

Un brand percepito come autentico nella promozione dei valori, nella posizione assunta rispetto ad una tematica, nella pratica aziendale e nella sua storia, molto probabilmente sarà giudicato in modo positivo dai consumatori, poiché considerato credibile.

Viceversa, un brand come *Victoria' Secret*, storicamente noto per aver sostenuto determinati valori, ideali e principi, nel momento in cui ha virato verso una direzione più inclusiva e sostenibile, è stato giudicato inautentico, privo di credibilità e di conseguenza boicottato da molti consumatori.

Le principali implicazioni teoriche concernono l'impossibilità di effettuare una *clusterizzazione* dei consumatori poiché con la *sentiment analysis* non è possibile reperire dati demografici, psico-sociali o economici degli utenti e la necessità di investigare in profondità relazioni come la variabile politica e il relativo atteggiamento negativo degli utenti.

Da un punto di vista *manageriale* sarebbe interessante comprendere se la dichiarazione dei consumatori di voler boicottare il *brand* (Hong & Li, 2021) si traduca effettivamente in azione. In conclusione, in accordo con la letteratura esistente, occorrerebbe indagare l'impatto del *Brand Activism* sul profitto, sulla *brand equity*⁷ e sulla reputazione dell'impresa, quindi comprendere come possa essere misurato il successo o il fallimento delle campagne di attivismo.

⁷ **Brand equity:** rafforzare la relazione con il consumatore vuol dire dare più valore al marchio. La brand equity, o valore di marca, costituisce una componente significativa delle strategie di marketing, dato il suo impatto significativo sulla capacità di un marchio di sostenere un vantaggio competitivo a lungo termine.

Ricapitolando si può affermare che per attivare campagne di *Brand Activism* è necessario un lavoro a monte che miri a costruire una buona Responsabilità Sociale d'Impresa e questo è certo; dopodiché una volta che ci si è assicurati una buona immagine sul primo piano si può procedere in maniera più consistente e concreta anche intraprendendo delle campagne vere e proprie di *Brand Activism*.

Se l'impresa da sempre propone valori, *mission* e obiettivi contrastanti rispetto alla campagna di *Brand Activism* sarà difficile aspettarsi un riscontro positivo da parte del pubblico.

La mancata coerenza tra i valori, la *mission*, il *purpose* e la presa di posizione che viene espressa nella campagna di *Brand Activism* può avere come risultato non solo un mancato riscontro positivo da parte del pubblico, ma anche una possibile crisi reputazionale.

L'attivismo può rappresentare un rischio, specie se ha ad oggetto tematiche dal forte impatto sociale, perché è facile che si trasformi in un "effetto boomerang" con conseguenti perdite di immagine e di profitti.

Questo perché il pubblico, in particolare le ultime generazioni, forti del potere dei *social* e sensibili verso le principali questioni sociali, politiche, culturali da un lato sono sempre di più diffidenti verso l'*advertising* tradizionale dall'altro pretendono che la posizione assunta da un *Brand* relativamente ad una determinata questione non sia in sostanza, una mera operazione di *Woke washing*.

Da qui emerge il dubbio su quanto possa essere effettivamente vantaggioso per un'impresa intraprendere un'operazione di *Brand Activism*. Bisogna essere chiari: i marchi che si impegnano in un attivismo controverso, corrono di certo un rischio, ma se ben sviluppata, tale politica di *branding* offre all'impresa la possibilità di ottenere una maggiore risonanza con il consumatore che si traduce in un maggior consenso e fedeltà nei confronti del marchio.

Dopo aver sviluppato questa panoramica sul *Brand Activism* emerge chiaramente come in futuro verranno sicuramente condotti lavori di ricerca al fine di ampliare la conoscenza sul tema. Fino ad ora invece l'attenzione che viene dedicata riguardo al *Brand Activism* si concentra su determinati concetti che sono state ripresi anche in questo capitolo primo:

- la prospettiva con cui si comunica è cambiata passando da un approccio *marketing-driven* ad un approccio ***society-driven***;

- adottare una strategia di *Brand Activism* non è semplice, si possono correre dei rischi reputazionali legati al fatto che l'azienda possa essere accusata di pratiche di **woke-washing**;
- una campagna di *Brand Activism* per essere efficace deve presentare il carattere dell'**autenticità**. Inoltre richiede che a monte ci sia un'immagine aziendale caratterizzata da valori **coerenti** con la posizione che poi l'impresa intenderà assumere successivamente attraverso la strategia di *Brand Activism*.

Nel successivo sottoparagrafo verranno presentati esempi di campagne di *Brand Activism*. Lo scopo di riportare questi esempi è quello di analizzare come le imprese agiscono nella pratica senza effettuare particolari riflessioni. L'intento infatti è quello di dare una maggiore concretezza e capire come si presenta una campagna di *Brand Activism*.

1.2. Campagne di *Brand Activism*

Se si fa riferimento a tempi più recenti, sicuramente il 2020 è stato l'anno in cui il *Brand Activism* è emerso con decisione. In realtà non si tratta di una novità nel mondo del marketing e questo è certo, ma le condizioni in cui la società si è ritrovata a dover vivere nel 2020, fra cui una pandemia, hanno spinto diversi brand a dare il proprio contributo sfruttando il ruolo che viene loro riconosciuto, all'interno della società.

Il *Brand Activism* è stato quindi il trend del 2020. Non l'unico, ma di certo uno dei più rilevanti. Da una parte, le condizioni derivate dalla pandemia, che ancora ci si trascina, dall'altra i numerosi accadimenti su altri fronti, susseguitisi nel corso dei mesi, hanno portato molteplici imprese a "dire la loro", nel tentativo di contribuire alla diffusione di buone pratiche.



Fig. 10- Nike- You can't stop sport- you can't stop us-
<https://www.youtube.com/watch?v=pcXTnyCmQbg>

NIKE- YOU CAN'T STOP SPORT- YOU CAN'T STOP US

Ciò che rende Nike uno dei più importanti colossi mondiali nel mondo dello sport è la sua capacità di trasmettere emozioni e promuovere una serie di questioni sociali che hanno permesso a tutti gli appassionati del genere di sentirsi parte di una community ben consolidata. Gli spot di Nike sono infatti tra i più apprezzati di sempre, rappresentando una fonte d'ispirazione che sprona continuamente il pubblico a non fermarsi mai.

A tal proposito, il 2020 con i suoi aspetti negativi e i suoi improvvisi risvolti, è diventato per la grande azienda l'elemento focale di una nuova importante campagna pubblicitaria che prende il nome di **"You Can't Stop Sport"**. Proprio come cita il sito web ufficiale, essa è incentrata su un punto di partenza ben preciso:

"Lo sport ci unisce. Ci rende più forti. Ci spinge ad andare avanti. Qualsiasi cosa succeda, noi ne usciremo sempre più forti. Insieme Siamo inarrestabili." Insomma, un chiaro inno alla volontà di uscire da un periodo difficile tutti insieme e nel migliore dei modi.

Ma come ben sappiamo, Nike non si lascia sfuggire nessuna occasione per far sentire la propria voce.

Il momento delle passate elezioni negli Stati Uniti sembrerebbe aver segnato un altro rilevante step per la campagna pubblicitaria, che per l'occasione ha cambiato il suo nome.

“You Can’t Stop Our Voice” è un’interessante campagna di attivismo politico e sociale, lanciata in occasione delle elezioni presidenziali americane del 2020, con l’obiettivo di stimolare la partecipazione attiva alla democrazia e abbattere le barriere che ancora oggi impediscono la realizzazione del proprio diritto al voto.

Il parallelismo tra la difficile situazione dovuta alla pandemia e le votazioni, prende vita in scene che invogliano gli atleti a non fermarsi e si rivolgono ai cittadini americani chiamati a esercitare il loro diritto al voto.

Considerando il record di affluenza alle urne registrato all’Election Day, non si può certo dire che tali iniziative siano passate inosservate. L’esempio di Nike rientra sicuramente tra le *buone pratiche di Brand Activism* dalle quali trarre ispirazione.



Fig.11- Nike- For once, don’t do it-

<https://www.youtube.com/watch?v=drcO2V2m7lw>

NIKE- FOR ONCE, DON’T DO IT

Il marchio sportivo, invece, ha giocato col proprio slogan per schierarsi contro le differenze dovute al razzismo, perché non si faccia finta che questa piaga sia inesistente. Nike per la prima volta con lo slogan **Just Do It (Let's Do It)** che va avanti da circa 30 anni cambia lo slogan con **For Once, Don't Do It** (per una volta, non farlo). Non ignorare il problema. Semplice, empatico e d’effetto.

La frase, dal forte impatto mediatico, è il titolo di un invito che il *Brand* rivolge al pubblico, e che recita: "Non pretendere che non ci siano problemi in

America. Non voltare le spalle al razzismo. Non accettare la perdita di vite innocenti. Non inventare più scuse. Non pensare che questo non ti influenzerà. Non star fermo senza parlare. Non pensare che non farai parte di questo cambiamento. Facciamo parte del cambiamento."

Con lo *slogan* "Almeno per una volta, non farlo" ancora una volta il *Brand* ha voluto esprimere la propria vicinanza al movimento BLM.

Inoltre, questo messaggio della Nike è stato supportato da Adidas, che ha messo da parte gli anni della lotta.



Fig.12- Retweet di Adidas

In una mossa straordinariamente rara, Adidas ha *retwittato* la campagna con le parole: "Insieme è il modo in cui andiamo avanti. Insieme è come facciamo il cambiamento". Entrambi titani dell'abbigliamento sportivo e *streetwear*, è la prima volta che si vedono i concorrenti unirsi in questo modo per solidarietà. Per ricordare che si tratta di un problema ben più grande del consumismo

Questo è un chiaro esempio di come la collaborazione tra imprese possa avere un effetto amplificatore al fine rendere note le problematiche che caratterizzano la società.

Oltre allo scopo sociale perseguito da Nike e Adidas per entrambe le imprese c'è stato un ritorno in termini di immagine, reputazione, ma anche guadagno.

Infatti, il *retweet* di Adidas ha "scatenato" la reazione del pubblico che ha chiesto alle due società di collaborare su una linea d'abbigliamento speciale per portare il loro messaggio ovunque. Di certo il *retweet* di Adidas è destinato ad entrare nella storia.

Ancora una volta, il *Brand Activism* si riconferma come strategia vincente.

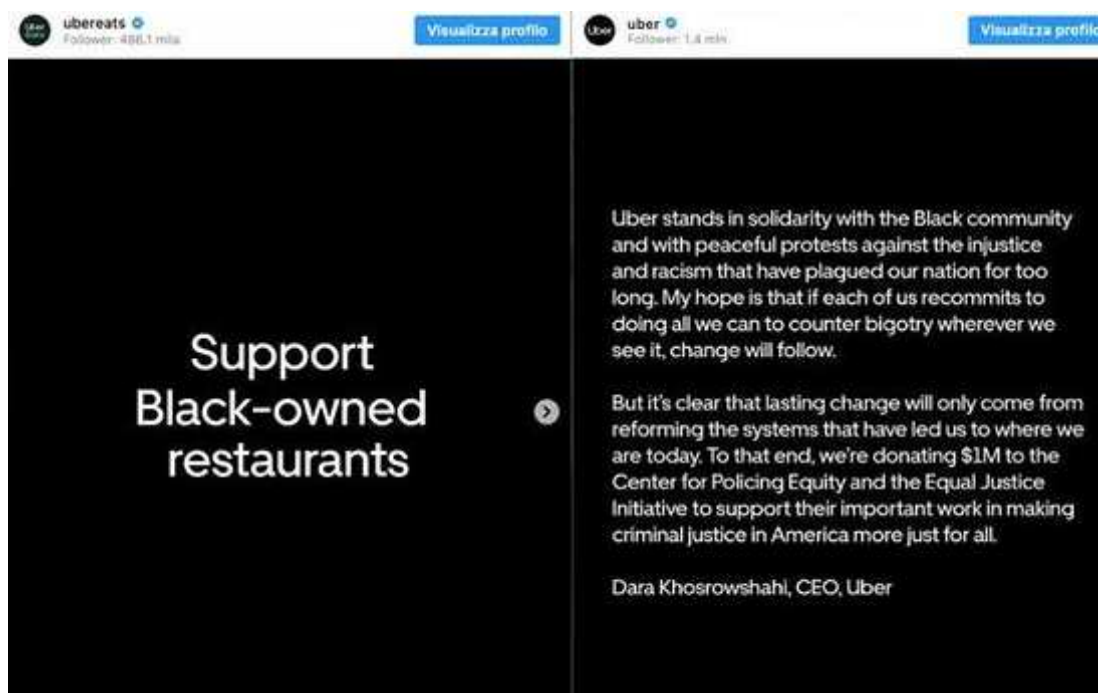


Fig 13- UberEats- Support Black-Owned Restaurants

UberEats- SUPPORT BLACK-OWNED RESTAURANTS

Non solo Nike. Anche UberEats si è impegnata nella lotta contro il razzismo, offrendo uno sconto ai clienti, per i passeggeri diretti ad attività gestite da persone di colore. Un modo originale per prendere posizione, in un periodo storico in cui il *delivery* è uno dei servizi più utilizzati.

Sulla base degli eventi registrati, si può affermare che il 2021, così come il 2022 hanno dimostrato effettivamente che l'impegno sociale si è riconfermato come tendenza anche nel marketing digitale.

A questo punto bisogna aspettare e chiedersi se in futuro l'impegno sociale si riconfermerà come mera tendenza strategica oppure diventerà un nuovo metodo di fare business cambiando anche lo stile manageriale delle aziende stesse.

1.3. Politica, mondo aziendale e attivismo

Facendo riferimento ad un nuovo filone di studi, il *Brand Activism* viene definito come una strategia di comunicazione il cui obiettivo è influenzare il cittadino-consumatore attraverso messaggi e campagne creati e sostenuti da valori politici.

Da questa definizione si evidenzia sin da subito una novità ossia il termine "valori politici".

L'attività politica delle aziende è uno dei temi più rilevanti della recente letteratura accademica in un contesto sociale di crescente sfiducia dell'opinione pubblica nei confronti delle istituzioni.

E' importante infatti oggi per le aziende avere una certa visibilità aziendale negli affari pubblici per poter esercitare "il diritto di essere ascoltati"; così facendo sarà più facile attirare investimenti, migliorare le relazioni con gli stakeholder ed attuare infine delle strategie di marketing sostenibile in grado di differenziare l'azienda.

Questo modo diverso di concepire il *Brand Activism* comporta una trasformazione della gestione della comunicazione aziendale e delle pratiche di responsabilità sociale, che mutua da quelle dei movimenti sociali per contribuire alla produzione sociale dell'identità dei cittadini-consumatori.

Da un lato, le organizzazioni hanno perfezionato gli strumenti di gestione aziendale. Adottare un orientamento sostenibile e sviluppare una certa etica aziendale sono mosse comuni che caratterizzano la gestione strategica delle organizzazioni pubbliche e private. Tutto ciò spiega poi anche il boom della responsabilità sociale d'impresa, della gestione degli affari pubblici e dei relativi programmi di formazione (*Matilla et al. , 2019*).

Dall'altro, le organizzazioni hanno sfruttato i marchi di consumo per promuovere aspetti specifici e ampliare la gamma di valori che trasmettono per includere questioni politiche fondamentali, anche controverse. Questo è ciò che è stato

chiamato "spostamento politico delle aziende", il cui scopo non è aumentare le vendite dirette di prodotti o servizi, ma prendere posizione su questioni politiche. *Sarkar e Kotler (2018)* ritengono che al cambiamento di gestione corrisponda una trasformazione del marketing, che ha abbandonato le buone intenzioni per passare all'azione. *Kotler* parlerà appunto di un passaggio necessario che vada dal *purpose* all'azione. Ovvero l'agenda di obiettivi di un'azienda deve realizzarsi strategicamente coniugando innovazione, comunicazione e partecipazione attiva.

Nello specifico ciò implica trasformare i valori del bene comune e della sostenibilità da semplici slogan ad azioni concrete. Quindi diventare *brand activist* può diventare una discriminante tra *l'esserci o il non esserci*.

In questo lavoro di tesi verrà ripresa una ricerca condotta su 45 campagne al fine di determinare le caratteristiche dell'attivismo in questo nuovo contesto socio-politico. Dai risultati si evince che questa pratica attivista è una tendenza rilevante nella comunicazione politica perché allinea identità individuale, la gestione dei beni pubblici e l'azione aziendale nella sfera politica.

Nell'intersezione tra **politica, mondo aziendale e attivismo** è possibile riscontrare una serie di pratiche di comunicazione. Ciò porta quindi alla nascita di alcune domande sul quale vari ricercatori stanno lavorando: quali questioni politiche vengono affrontate dalle aziende con le loro strategie di marca? Si tratta di questioni legate alla loro area di attività economica-industriale o ai problemi della globalizzazione (cambiamento climatico, uguaglianza, salute pubblica, ecc.)? E sono questioni locali o internazionali? Queste domande hanno permesso di formulare le seguenti **due ipotesi di lavoro**.

In sostanza sono due i motivi per il quale un'azienda intraprende una campagna di *Brand Activism* includendo nella stessa dei "valori politici":

- 1- Le aziende hanno incluso le questioni politiche nella gestione del marchio, facendo leva su temi scottanti per posizionare i loro prodotti o servizi. In questo modo trasmettono valori ai cittadini-consumatori, soprattutto alle giovani generazioni, oggi più esigenti che mai.
- 2- Il cambiamento politico aziendale può essere riassunto come la difesa di una serie di valori globali sempre più accettati: il cambiamento climatico, l'uguaglianza, il femminismo e la lotta contro il cancro sono tutte idee pre-politiche, lontane dalle questioni convenzionali (ad esempio, le questioni di

partito e sindacali). Le campagne rispondono a fatti, dichiarazioni o situazioni al fine di rappresentare le organizzazioni che le lanciano in una luce responsabile.

Attività Politica Aziendale

Nel 1997, il giornalista *David Halberstam* ha pubblicato una biografia completa di Michael Jordan, l'allora miglior giocatore della *National Basketball Association* (NBA) e, per estensione, del mondo. Nel suo libro, *Halberstam* descrive come la creazione di star globali e, in misura minore, di squadre ha dato vita a un marchio riconoscibile dal grande pubblico: "[...] il rappresentante commerciale di questo nuovo grande impero atletico-culturale-commerciale sarebbe stato un americano e un giocatore di basket [*Jordan*]" (*Halberstam*, 1997, p. 131).

All'epoca non c'erano dubbi sulla capacità di Jordan, sia come star dello sport che come icona pubblicitaria, di influenzare gli affari politici. Nonostante ciò, decise di non impegnarsi in politica o in campagne elettorali - anche se quando Jordan promosse alcuni prodotti sportivi realizzati da Nike, il pubblico commentò l'evento con la tanto citata frase: "Anche i repubblicani comprano le scarpe".

Il noto *Brand* infatti è stato accusato anche di sostenere la corrente politica repubblicana, notoriamente indifferente alle problematiche legate alla discriminazione verso le minoranze etniche negli Stati Uniti.

Sta di fatto che così facendo Jordan si astenne dall'offrire il suo esplicito sostegno ai candidati democratici al Congresso e al Senato, nonostante i commenti razzisti dei repubblicani. La situazione attuale, tuttavia, è molto diversa.

A distanza di ventidue anni, la stessa azienda ha dato il suo sostegno a *Colin Kaepernick*, giocatore della *National Football League* (NFL), per via del suo legame con il movimento *Black Lives Matter* (BLM).

L'atleta da sempre impegnato nella lotta contro le discriminazioni razziali è una figura molto controversa; in particolare ha suscitato molto scalpore l'episodio avvenuto il 26 agosto 2016, quando durante l'inno nazionale che ha preceduto l'inizio di una partita di *football*, *Kaepernick* si è inginocchiato in segno di protesta contro la discriminazione verso le minoranze etniche negli USA.

L'episodio era stato molto discusso; lo stesso presidente Trump, indignato per il mancato rispetto della bandiera americana, aveva chiesto ai proprietari della NFL di lasciare in panchina tutti i giocatori che avevano assunto lo stesso comportamento di *Kaepernick*.

Nonostante ciò nel 2018 Nike ha scelto lo stesso *Kaepernick* come protagonista della sua campagna di comunicazione intitolata "*Believe in something. Even if it means sacrificing everything*" ("Credi in qualcosa. Anche se significa sacrificare tutto).

La campagna ovviamente ha dato risultati di parte: i *trumpisti* hanno utilizzato l'*hashtag* *#BurnYourNikes* per condividere video in cui bruciano o gettano via le loro scarpe da ginnastica. La reazione dei conservatori repubblicani mostra quanto i rapporti tra i *Brand* e la sfera politica siano una tematica "calda" della società americana.

Tuttavia, la campagna "*Believe in something*" ha sortito effetti positivi per il *Brand* sia in termini di incremento della reputazione che dei profitti.

John Maroon, presidente dell'agenzia di comunicazione creativa *Maroon Public Relations* (PR) ha mostrato il suo apprezzamento incondizionato nei confronti delle iniziative di Nike, riconoscendone il ruolo-chiave nella tutela dei diritti dei più deboli e invitando pubblicamente i consumatori a sostenere il *Brand*: "*Nike is essentially telling people to pick a side with this campaign, and that risks alienating a large chunk of the country.... Politics in this country right now is very night and day, one side or the other, and so this is incredibly risky. It's like Nike has made a clear-cut decision that this is our customer base, and no longer this group of people. It will be interesting to see if the people who love this campaign end up buying more Nike products or if the people who hate it stop buying Nike, but you have to tip your cap to them. It takes fearlessness to make a controversial figure the face of your campaign*".

Questa trasformazione dell'attività pubblicitaria dimostra che attualmente esiste una potente relazione tra i marchi di consumo e la sfera politica. Al punto che lo stesso *Jordan*, che non ha mai confermato di essere stato citato letteralmente, è diventato un commentatore politico come tanti.



Fig.14: Campagna Coelin Kaepernick "Believe in Something" (Nike).- <https://twitter.com/kaepernick7/status/1036695513251434498?lang=es>

Questo lavoro mira ad individuare la relazione tra affari politici e comportamento dei *brand*, considerando il pubblico globale, come la punta di diamante di un modello di capitalismo.

Questa logica che lega l'orientamento politico delle marche al consumo e alla stessa costruzione dell'immagine individuale spiega l'emergere di un nuovo campo di ricerca che analizza il comportamento delle imprese nelle attività di natura politica.

Attività politica aziendale: le basi

La globalizzazione ha portato sicuramente a delle trasformazioni nella gestione delle aziende le quali si sono trovate a dover tener conto anche delle questioni politiche nella loro agenda. I motivi essenzialmente sono due: in primo luogo, la moltiplicazione dei livelli normativi ha reso più labile il confine tra interessi pubblici e privati (Coen & Katsaitis, 2015; Manfredi, 2018). Scherer e Palazzo (2011)

ritengono che questa attività politica sia giustificata perché offre un diverso **vantaggio competitivo** basato sulla legittimità morale di una buona causa, al di là di particolari interessi aziendali. Per *Den Hond et al.* (2014), l'allineamento degli interessi sociali con le iniziative politiche e l'attività imprenditoriale possono generare benefici sociali più ampi. A tal fine, è essenziale acquisire legittimità e attrarre *partner* per costruire solide alleanze e avere la capacità di scegliere tra collaborazione e competizione (*Mogensen, 2017*).

In secondo luogo, la globalizzazione ha ampliato i mercati e aumentato la domanda di beni e prodotti di consumo. Secondo Capriotti, in un mercato saturo le immagini contribuiscono a costruire "un'idea mentale di un'organizzazione formata dal pubblico dopo aver elaborato tutte le informazioni ad essa relative" (2013, p. 29). In un contesto di saturazione, esistono due tipi di attributi che, insieme, danno forma all'identità aziendale: (1) caratteristiche fisiche ed elementi visivi come marchi, loghi, *slogan*, disegni e simboli; e (2) tratti culturali o di personalità, come credenze e valori culturali. Nel mondo aziendale, secondo *Aced* (2013), il marchio costruisce l'identità e incarna l'essenza di un'organizzazione. Il valore ha un significato in più per i consumatori che osservano gli attributi caratteristici e li associano a comportamenti, stili di vita o significati politici. I valori costruiscono l'identità sulla base del comportamento sociale, per cui la logica dei marchi con un taglio politico si è allontanata dagli argomenti commerciali per avvicinarsi ad altri valori finali inerenti ai beni immateriali, agli interessi condivisi o al bene pubblico globale come: la difesa dell'ambiente, l'uguaglianza, il femminismo, il rispetto del lavoro e dei diritti LGBT e il sostegno agli immigrati.

Marchi, attivismo e attualità politica

Il ricorso alle questioni politiche e alla politica nella pubblicità è un tema ricorrente nella teoria critica e negli studi culturali (*Fuchs, 2008; Zafra, 2017*). La letteratura evidenzia come la pubblicità plasmi le mentalità e faccia leva su idee, *slogan* o fotografie memorabili per ottenere profitti e creare nuove opportunità commerciali (*Davies, 2016; Illouz, 2007*).

Per questa prima corrente di pensiero, la svolta politica aziendale è un'impostura. *Lekakis* (2013, p. 5) si chiede se il consumo di natura politica non sia altro che una costruzione per avvantaggiare i produttori di beni a spese dei consumatori, i quali hanno l'impressione di partecipare a campagne di commercio equo e solidale o di

tutela ambientale.

In relazione alla campagna di *Kaepernick, Chadwick e Zipp* (2018) si chiedono se "sfruttando l'ingiustizia a fini commerciali, Nike possa minare o svilire le cause che dichiara disostenerne". Tutto ciò porta a chiedersi che rapporto abbiano la giustizia sociale e l'uguaglianza con le scarpe da allenamento.

Popp, Horbel e Germeln (2017) hanno condotto un altro studio rilevante e più specifico riguardo i movimenti sui social media contro squadre e marchi sportivi per motivi politici o ambientali o per aver tradito la loro "essenza".

Tuttavia, un'altra corrente di pensiero identifica l'orientamento politico con un cambiamento sostanziale nelle pratiche del capitalismo e del consumismo.

Dauvergne (2017) sostiene che le etichette "consumo sostenibile" ed "eco-responsabile" hanno modificato il modello di consumo dell'olio di palma, ma non ne hanno sradicato l'uso. Per questo motivo, raccomanda di distinguere tra la capacità di influenzare le decisioni aziendali e l'efficacia in termini ambientali.

Le campagne, affinché possano essere giudicate come "pure" e senza secondi fini, è necessario che il messaggio distribuito sia coerente con l'azione politica seguita. Poi bisogna essere onesti e ammettere che comunque i pubblicitari si concentrano sulle preferenze dei cosiddetti "*millennial*", allineandosi ai loro valori (*Quart*, 2017), perché, come nota *Benner*:

“Altri vedono l'attivismo dei marchi come un modo per rivolgersi a un pubblico giovane e ambito, molto più progressista e politico dei loro genitori. Per raggiungere i *millennial*, i marchi devono attingere all'energia politica creata da questa generazione e mostrare ai giovani che possono prendere posizione “. (2018, p. 8)

Da parte loro, le aziende allineano i loro messaggi con queste organizzazioni per dimostrare il loro impegno nei confronti dell'ambiente e della società, il che ha dato origine alla nozione di "cittadinanza aziendale" (*Altman*, 1998). *Waddock* (2004, p. 9) definisce questo concetto come "le strategie e le pratiche operative che un'azienda sviluppa per rendere operative le sue relazioni e i suoi impatti sugli *stakeholder* e sull'ambiente naturale". Capriotti e Moreno prendono spunto dal libro di *Waddock* per descrivere questa evoluzione:

“[...] il concetto di cittadinanza d'impresa ha acquisito rilevanza nell'ultimo decennio per incorporare un'attenzione globale e l'approccio concreto della teoria degli *stakeholder* nella responsabilità sociale d'impresa (RSI)”. (2007, p. 86)

Micheletti, Follesdal e Stolle descrivono il "consumo politico" come "l'uso degli

acquisti sul mercato da parte di individui, gruppi e istituzioni che vogliono assumersi la responsabilità degli sviluppi politici, economici e sociali" (2006, p. V).

W. Lance Bennett (2006) nella sua opera pone l'accento sulle nuove generazioni, nate dal 1970 in poi, che hanno abbracciato i vantaggi della globalizzazione e concepiscono la politica in termini di standard diversi da quelli tradizionali. L'identità politica - o sub-politica (*Beck*, 2000) - è costruita su altre basi:

“Nella misura in cui la politica è importante per molti cittadini più giovani, essa ha senso nell'ambito delle considerazioni sulla vita personale: lavoro, svago, shopping, intrattenimento, moda, sport, miglioramento personale, famiglia, amici e impegni comunitari che possono essere programmati intorno a queste cose “
(Bennett, 2006, p. 6)

Palazzo e Basu ritengono che (2007, p. 337): “[...] la marca, quindi, diventa il prodotto, con i valori che fungono da punti di riferimento radicandola nell'identità del consumatore”. *Escalas* (2004) conclude che la percezione di sé come cittadino e consumatore si completa nelle decisioni di acquisto: la marca fa parte della narrazione inerente a come siamo percepiti e a come vogliamo essere percepiti. Questo **allineamento tra consumatore e cittadino** considera le marche come cornici simboliche con significati solidi, tra cui lo *status* e il ricorso alle emozioni. *Mukherjee e Banet-Weiser* (2012) ritengono che sia necessario analizzare entrambe le dimensioni insieme.

Per questo motivo, il cittadino-consumatore richiede alle aziende un comportamento coerente con i propri valori politici.

Un altro problema consiste nel definire cosa si intende quando si parla di politica. Sebbene le aziende evitino a tutti i costi partiti e istituzioni politiche, con le loro azioni tendono ad allinearsi a valori che rappresentano posizioni più progressiste o conservatrici. Si tratta di una decisione rischiosa perché "un disallineamento tra la posizione politica del marchio e l'affiliazione politica individuale dovrebbe essere percepito come una violazione della norma che ha un impatto sulla fiducia nel marchio e sulla relazione di marca sottostante [...]” (*idem.*, p. 128). Questi autori raccomandano cautela nel trattare la polarizzazione:

“Ciò suggerisce che i manager dovrebbero procedere con cautela nel collegare i marchi alle posizioni politiche. I dati suggeriscono che questo approccio ha un potenziale di crescita limitato e un rischio negativo più significativo. I potenziali vantaggi della strategia in termini di differenziazione e di attenzione possono essere associati a significative implicazioni negative, come l'inibizione di una relazione vantaggiosa con il marchio del consumatore e lo sviluppo di una potente SBC, nonché un calo delle vendite e/o della redditività”. (*idem.*, p. 135)

In sintesi possiamo dire che se viene seguito un approccio in cui si va a distinguere il cittadino dal consumatore, la differenza tra i due risiederà nel fatto che: il cittadino

a differenza del consumatore agirà razionalmente, abbracciando o rifiutando i prodotti in termini di valori.

Al contrario, c'è chi segue anche l'approccio che mette in relazione cittadini e consumatori e suggerisce appunto che la relazione è responsabile, ma non c'è nulla che spinga o controlli una decisione d'acquisto a causa di uno specifico atto politico.

Caratteristiche della svolta politica aziendale

In questo studio, il *Brand Activism* è definito come una strategia di comunicazione il cui obiettivo è influenzare il cittadino-consumatore attraverso messaggi e campagne creati e sostenuti da valori politici. Per quanto riguarda il suo funzionamento interno, esso fa riferimento alle campagne dei movimenti sociali, copiandone il tratto dell'autenticità, e presenta quattro caratteristiche principali.

Il primo carattere del *Brand Activism* è che persegue come fine ultimo la creazione di un bene immateriale di natura reputazionale, con valori cognitivi ed emotivi. Non è costruito per un pubblico che consuma secondo criteri razionali, ma per uno che crede che il marchio influenzi lo *status* del cittadino-consumatore. La triangolazione tra identità, consumo e valori si basa sulla natura pubblica dei beni privati. È un valore sociale distintivo.

Il secondo ha a che fare con la ridefinizione della politica lontana dalle strutture convenzionali. Si fonda su valori trasversali e finali, come l'uguaglianza e la tutela dell'ambiente. Non si tratta di un appoggio esplicito a un partito politico, ma della difesa di alcune posizioni controverse dei settori progressisti della società. Al contrario, i casi di difesa dei valori tradizionali sono meno numerosi.

La terza caratteristica è definita dal destinatario. Le aziende cercano di coinvolgere un pubblico globale. In effetti, questa peculiarità è essenziale per definire una campagna, perché i *media* digitali la catturano, la riutilizzano e la diffondono a livello globale. Per questo motivo, anche se si tratta di una campagna locale - o che finge di esserlo - è rivolta al grande pubblico e questo conferma l'orientamento aperto. La svolta politica aziendale si completa con alleanze con terzi, come organizzazioni non governative (ONG), attivisti e celebrità.

Infine, l'azione dei marchi ha radici digitali, il cui repertorio è ibrido. Attinge all'attivismo digitale e consente la redistribuzione di video e l'uso di loghi, pur impegnandosi nell'estetica dell'autenticità. Come strategia discorsiva, utilizza i linguaggi, gli oggetti e le tecniche delle generazioni digitali. La spontaneità è pericolosa e le campagne superficiali rischiano di provocare contro-campagne.

Metodo di ricerca

Per identificare i messaggi politici che le aziende trasmettono come parte della loro strategia di comunicazione si riprende a riferimento un lavoro di ricerca condotto su 45 campagne.

A questo punto, è importante sottolineare che è il marchio, piuttosto che l'azienda, a guidare il processo di cambiamento, perché l'obiettivo è coinvolgere o trasmettere valori al cittadino-consumatore. Pertanto, le campagne contribuiscono alla produzione sociale di identità.

Lo studio ha utilizzato come tecnica quella di integrare un'analisi qualitativa ad una quantitativa al fine di contrapporre informazioni provenienti da fonti diverse per ottenere un'adeguata contestualizzazione dei fenomeni oggetto di studio.

In primo luogo, è stata esaminata la letteratura recente per stabilire i concetti e ottenere ulteriori approfondimenti sull'attivismo politico delle imprese, in linea con l'evoluzione della Responsabilità Sociale delle Imprese e del marketing per una causa e con il consolidamento del modello del cittadino-consumatore. In particolare, si è cercato di capire perché le aziende abbracciano cause politiche e perché queste sono spesso associate a richieste sociali o civiche o alla preoccupazione per l'ambiente.

Poiché monitorare l'intera attività pubblicitaria di un'azienda può risultare essere un compito piuttosto gravoso, si è deciso di concentrarsi solo sulle campagne con un taglio politico e che allo stesso tempo avessero avuto un maggiore impatto sui risultati delle aziende coinvolte o sulla sfera pubblica. Le campagne analizzate sono state lanciate tra il 2011 e il 2019, quando il discorso sul cambiamento climatico è ormai diventato un elemento comune delle principali campagne.

Nel campione, la priorità è stata data al mercato anglosassone (28 campagne) perché è quello in cui questa tendenza è più saldamente stabilita e sviluppata, seguito dalle campagne spagnole (7) e da altre globali (10).

Poiché la ricerca ha comportato una revisione della letteratura accademica e una ricerca di informazioni nella stampa specializzata, il campione di 45 campagne è stato considerato abbastanza sufficiente, in quanto considerevolmente ampio tenendo conto del quadro teorico iniziale. Detto questo, non si tratta di un campione rappresentativo dell'industria pubblicitaria, poiché l'intento era quello di effettuare un'analisi preliminare per valutare la dimensione politica dei marchi oggetto di studio.

In questo studio le campagne sono state poi classificate in quattro categorie generali (politica e questioni normative, società, economia e ambiente), cercando quelle specifiche piuttosto che quelle generali. Attraverso questa ricerca, è stato possibile identificare i temi principali che compaiono nel discorso dei marchi attivisti, integrarli e analizzarli e convalidare le ipotesi di lavoro. L'obiettivo era quindi quello di determinare se la svolta politica delle aziende avesse preso slancio negli ultimi anni in un contesto di polarizzazione politica globalizzata.

Dato che ogni marchio ha un modello pubblicitario unico, non è stato facile fare confronti tra aziende, Paesi e argomenti diversi, anche se con caratteristiche comuni.

Di conseguenza le strategie individuate che sono state attuate dai marchi sono state analizzate tenendo conto delle condizioni ambientali e aspetti particolari di ciascun caso. Il successo di una campagna pubblicitaria di taglio politico non può essere giustificato solo dall'investimento effettuato, dal carisma del protagonista o dal suo impatto, ma è l'aggregazione di diverse variabili (propensione all'acquisto, allineamento con diversi valori, connessione con il pubblico e con le nicchie di mercato, la situazione economica, l'orientamento politico dei consumatori, la tradizione o l'appartenenza a un'alleanza influente).

Il disegno dello studio presenta due limiti principali. Il primo riguarda la difficoltà di individuare la causa o l'origine di una campagna politica. Le aziende non tendono a dichiarare le ragioni delle loro decisioni, ma trasmettono, fanno circolare o inseriscono le loro immagini, slogan e video con l'obiettivo di influenzare i consumatori. Il secondo limite è di tipo economico: le campagne pubblicitarie

possono essere misurate in termini di una serie di obiettivi pianificati, ma un aumento o un calo delle vendite non può essere associato a una singola causa. La campagna *Kaepernick* di Nike è stata valutata positivamente in termini di marketing. L'accettazione del marchio e la disponibilità ad acquistare i suoi prodotti sono aumentate di 34 punti, raggiungendo il 76%, con una crescita significativa tra i *millennial*. La campagna ha generato 43 milioni di dollari sui siti di *social network* e oltre 163,5 milioni di dollari grazie all'esposizione mediatica combinata su radio, TV, Internet e social media.

Risultati

In questo studio, 45 campagne sono state classificate in quattro categorie e analizzate.

- La prima di queste categorie, ovvero **politica e affari normativi**, si è concentrata sulle questioni che riguardano la progettazione e l'attuazione delle politiche pubbliche e sulle quali i legislatori hanno un potere reale. Non si tratta di buone pratiche attuate a livello aziendale, ma di modificare il contesto normativo. Questa categoria comprende questioni politiche controverse che interessano la sfera pubblica, ma che non hanno nulla a che fare con l'economia. Ne sono un esempio il sostegno esplicito a un partito politico, la lotta alle frodi, l'onestà e la trasparenza delle lobby, i diritti del lavoro a livello globale, il matrimonio omosessuale, la questione della migrazione e il sostegno a Israele o alla Palestina.
- Facendo riferimento alla seconda categoria, quella **dell'economia e degli affari** si concentra sulla protezione della catena di approvvigionamento globale e del libero mercato, la concorrenza, la distribuzione della ricchezza, i salari, l'etica aziendale, gli stipendi e le indennità del *top management*, i *bonus* e le *stock option*, tra gli altri aspetti.
- Passando alla categoria della **società** in senso lato, quest'ultima si è concentrata sulle richieste dei movimenti sociali, le posizioni femministe, la difesa dell'uguaglianza, la lotta contro le molestie sessuali (*#MeToo*), la questione LGBT e altre sottopolitiche come i diritti del lavoro nell'economia delle piattaforme (salari e occupazione dignitosa), la lotta alla corruzione e così via.

- Infine, la categoria **ambientale** comprende le campagne sul clima, l'inquinamento, il riciclaggio, i prodotti monouso, gli accordi di Parigi, la mobilità urbana sostenibile, l'uso della bicicletta e le città intelligenti.

Queste quattro categorie non sono chiuse, poiché alcune campagne possono perseguire due o più obiettivi, ad esempio quelle relative ai diritti del lavoro delle donne e alla revisione strutturale dei salari.

Un altro aspetto da precisare è che in questa ricerca è stata fatta una distinzione tra valori finali e valori strumentali. I primi sono generici e non legati al business. I marchi affrontano temi politici o sociali nella ricerca del bene pubblico globale, utilizzando un approccio generale per trattare questioni scottanti ed evitando allo stesso tempo di mostrare una presa di posizione che possa essere giudicata di parte.

Diciamo quindi che nel tentativo di costruire un'identità personale, queste aziende si mostrano a favore di valori finali come il femminismo, la tolleranza e l'orientamento sessuale.

Nel contesto dell'economia politica, i valori strumentali possono influenzare l'attività economica in sé e, quindi, essere meno trasparenti rispetto al loro scopo ultimo. L'investimento in queste campagne nasconde degli interessi aziendali ed è in linea con le tradizionali attività di *lobbying*. Il secondo gruppo di campagne può cercare di ottenere un vantaggio competitivo diretto: regolamentazione, concorrenza, accesso ai decisori e impatto sull'opinione pubblica. Per tale motivo l'uso dei valori come tecnica di marketing per la creazione di nicchie ha suscitato non poche critiche. Per esempio, la critica di *Ryanair* alla *Brexit* non ha nulla a che fare con l'ideale dell'UE, ma con le restrizioni alla libertà di movimento e ai diritti di mobilità, la pietra angolare del *business* delle compagnie aeree.

Campagne che coinvolgono la politica e le questioni normative

La polarizzazione politica è un tema ricorrente che si manifesta nelle azioni di marca legate alla questione migratoria e all'elezione del presidente degli Stati Uniti. Questa polarizzazione consente alle aziende di associare i loro prodotti di

consumo a valori finali di interesse per il bene comune e di prendere le distanze da usi strumentali relativi all'effettivo acquisto di un prodotto o servizio.

Si tratta a tutti gli effetti di una tecnica di *branding*. Data la crescente sfiducia della società nei confronti delle istituzioni pubbliche, *il Washington Post* ha promosso il proprio marchio come garante del sistema democratico e della libertà di espressione. Dove ha agito in modo simile contro le *fake news* e i fatti alternativi, in una chiara allusione alle parole del Presidente Trump.

Ci sono poi aziende che sviluppano campagne al fine di incoraggiarli a partecipare alle elezioni. La partecipazione è un valore sicuro di natura politica, ma senza connotazioni significative. Non si tratta di campagne a favore di una particolare ideologia, quindi diciamo che l'obiettivo è incoraggiare il pubblico a esercitare il proprio diritto di voto.

Ci sono poi anche nuove questioni, come quella dei diritti del lavoro a seguito della disconnessione dei dipendenti e della protezione della privacy e dei dati personali.

Entrambi i temi sono di natura politica, in quanto devono essere legiferati in collaborazione con le aziende e i lavoratori. Sono stati inclusi in questa sede perché apportano una terza variabile alla **binomio cittadino/consumatore**, ovvero lo status di **dipendente** o utente delle reti tecnologiche.

Oltre al noto caso *Kaepernick*, altre aziende hanno lanciato campagne basate sull'attualità politica. L'azienda di gelati *Ben & Jerry's* creò "*Pecan Resist*" come protesta permanente contro le politiche dell'amministrazione Trump. Patagonia, marchio di abbigliamento e attrezzature per l'outdoor, ha esortato gli americani a votare alle elezioni presidenziali con lo slogan "Vota il nostro pianeta", insinuando direttamente che non avrebbero dovuto votare per Trump.

Un altro esempio è *Campofrío* ha promosso valori come la comprensione e la coesistenza pacifica in Spagna con il titolo "Bambini della comprensione". Merita una menzione anche l'abbigliamento che il candidato *Pablo Iglesias* (*Unidas Podemos*) ha indossato nel dibattito televisivo durante la campagna per le elezioni generali del 2019 in Spagna. Ha scelto il marchio 198, il cui slogan è "il marchio di abbigliamento del popolo", un significante abituale nel discorso di *Podemos*. Questa azienda di abbigliamento utilizza *slogan* ("Non passeranno"), loghi (Brigate Internazionali) e nomi ("maglia Bella Ciao", "giacca Intifada") con forti connotazioni politiche. L'azienda si distingue anche per l'uso dei colori della bandiera della

Seconda Repubblica spagnola in 35 dei suoi prodotti.

Un altro utilizzo commerciale è il panino LGBT lanciato dalla catena *M&S*, il cui acronimo - che sta anche per lattuga, guacamole, bacon e pomodoro - riproduce i colori della bandiera arcobaleno. Sia la catena di cosmetici *Sephora* che *Starbucks* hanno pubblicizzato la chiusura dei loro stabilimenti per un giorno per tenere corsi di formazione ai loro dipendenti. A seguito di episodi di razzismo, filmati e diffusi sui social network, i vertici aziendali hanno preso una decisione che ha avuto ripercussioni sui profitti e ha dimostrato il loro impegno.

La chiusura del negozio ha dimostrato la sincerità del tentativo di porre rimedio a una situazione e di adottare attivamente misure per evitare che qualcosa di simile si ripeta. *Starbucks* non è andata a caccia di visibilità o non ha promosso una causa sociale perché l'argomento è di moda, ma la sua risposta è stata quanto di più genuino possa esistere per un'azienda.

Negli Stati Uniti, *Netflix* è entrata nel dibattito sulla riforma della legge sull'aborto in Georgia, uno Stato in cui il servizio di intrattenimento via Internet produce contenuti per un valore di 2.300 milioni di euro.



Fig.15- Campagna "Ci vediamo domani" (*Starbucks*)-
<https://twitter.com/starbucks/status/1001434476222664704?lang=es>.



Fig. 16- Campagna "Pecan Resist!". (Ben & Jerry's).- <https://www.instagram.com/benandjerrys/p/Bpj2vQ4g2LD/>.

Da una prospettiva internazionale, sono rilevanti le azioni di Vodafone e Google relative alle manifestazioni egiziane del 2011. Entrambe le aziende hanno deciso di continuare a offrire i loro servizi di telecomunicazione nel Paese, contrariamente alle decisioni del regime. I rispettivi slogan erano orientati alla capacità decisionale degli individui e al valore delle reti per il successo di un movimento sociale.

L'aspetto interessante è la capacità dei marchi di servizi digitali di influenzare la percezione politica. *Airbnb*, *Expedia* e *TripAdvisor*, tra gli altri, sono stati pesantemente criticati per aver offerto alloggi situati negli insediamenti israeliani nei Territori Palestinesi Occupati (TPO), così come alcuni siti di social network per aver permesso agli utenti di registrarsi come cittadini di Stati non riconosciuti o parzialmente riconosciuti (ad esempio, la Repubblica Catalana e la Repubblica di Macedonia).

C'è da dire anche che lo scopo strumentale compare in diverse occasioni. La campagna di *Ryanair* è contro l'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea, sostenendo che la decisione mina il suo *status* europeo, anche se il suo obiettivo non è un bene pubblico globale, ma la difesa dei propri interessi economici.

Campagne che coinvolgono l'economia e il mondo delle imprese

In questa categoria vale la pena menzionare quella di *BlackRock*, società di investimento globale. Le lettere annuali di *Larry Fink*, presidente di *BlackRock*, si inseriscono nella tipologia perché si rivolgono a un pubblico globale e perseguono un bene pubblico comune, totalmente estraneo alle operazioni di mercato della società. *Fink* riconosce la necessità di una collaborazione tra il settore pubblico e quello privato per promuovere trasformazioni sociali e politiche, con particolare attenzione alle disuguaglianze e al futuro dell'occupazione. A tal fine, piuttosto che perseguire esclusivamente la redditività finanziaria, è necessario che tutti gli stakeholder ne traggano beneficio.

Vale la pena menzionare anche la campagna lanciata da Patagonia. L'azienda è stata strettamente legata ai movimenti sociali, abbracciando principi come la riduzione dei consumi, il riciclaggio, il commercio equo e solidale e le campagne per la salvaguardia dell'ambiente in patria negli Stati Uniti e all'estero nell'Artico. Questo approccio economico alla produzione e alle operazioni aziendali si presenta sotto diverse forme. Per esempio, P&G fa leva sulla diversità nella campagna "*Secret Deodorant*" che allude al discorso dell'uguaglianza. Mentre l'azienda cosmetica globale *Lush* dichiara di aver eliminato i test sugli animali dai suoi prodotti.

Anche la base economica dei movimenti sociali femministi è degna di nota. Tra gli sviluppi degni di nota ci sono le dichiarazioni pubbliche rilasciate da *Ana Patricia Botín*, presidente della banca *Santander*, in difesa dei valori femministi. In diverse occasioni, non solo durante le assemblee degli azionisti ma anche in occasione di eventi aperti al pubblico, la presidente ha spiegato come la banca debba impegnarsi in cause come l'uguaglianza, la promozione delle donne ai vertici aziendali e l'attuazione di politiche che favoriscano la parità. Si tratta di una delle iniziative più significative rilevate in questo studio, perché lega il marchio a valori chiaramente progressisti e per nulla apolitici.

In breve, nelle campagne che coinvolgono l'economia e il mondo imprenditoriale alcuni marchi hanno optato, nell'interesse pubblico o meno, per un nuovo modello di *governance* che aumenta la partecipazione della società, anziché essere rivolto esclusivamente agli azionisti. La soluzione sta nello stabilire misurazioni a lungo termine, per cui sarebbero opportuni novistrumenti giuridici.

Campagne Sociali

Poiché molte questioni diverse rientrano nella voce sociale, le aziende possono progettare campagne di marchio attivista a diversi livelli. Esse si concentrano per lo più su valori finali generici che promuovono una società su linee progressiste. Questo è un punto interessante perché è stato difficile trovare esempi di marchi attivisti associati a un pensiero più conservatore (ad esempio, prendere posizione contro il matrimonio omosessuale). L'attivismo dei marchi non opera nel vuoto, ma asseconda le richieste di una generazione con determinati valori politici e sociali. In uno studio futuro, sarebbe interessante indagare la relazione tra posizioni politiche e demografia, ovvero determinare se campagne di questo tipo si rivolgano o meno a segmenti demografici stratificati per età, sesso, reddito. Tuttavia, i risultati indicano una difesa delle pari opportunità sia nella dimensione di genere che in quella migratoria.

È importante notare il boom del femminismo come atteggiamento inerente alle marche, sia per quanto riguarda i valori finali che quelli strumentali. Per quanto riguarda quest'ultimo, i marchi di consumo hanno utilizzato in un modo o nell'altro slogan ("No è No", per esempio) sui loro prodotti. L'uso strumentale di una causa non la invalida, ma conferma gli argomenti esposti in precedenza. È possibile che i marchi attivisti prendano in prestito idee o tendenze dai movimenti sociali non per cambiare la società, ma con l'obiettivo di aumentare le vendite. Questa critica al "femminismo delle merci" è inerente alle pratiche pubblicitarie. A questo proposito, Nike è stata molto criticata per il trattamento ingiusto riservato all'atleta e campionessa olimpica *Allyson Felix* che, dopo essere rimasta incinta, ha firmato un contratto pubblicitario per una cifra inferiore. Anche la comunità LGBT è un bersaglio frequente dell'attivismo dei marchi, come Adidas ed *Equinox*, le cui campagne si schierano a favore della tolleranza sessuale e della diversità.



Fig.17- Carmen Calvo, vicepresidente in carica del governo spagnolo, indossa una maglietta con lo slogan "Sì, sono una femminista" (Campagna Mango)-
<https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/carmen-calvo-traje-zara-camiseta-mango-victoria-psoe/>

La questione sociale non è priva di problemi. Due esempi di campagne fallite sono state quelle di Pepsi e *Starbucks*. La prima, con protagonista *Kendall Jenner*, è stata ritirata pochi giorni dopo il lancio a seguito delle lamentele dei cittadini-consumatori. La contro-campagna globale ha accusato il marchio di bevande di combinare l'estetica della lotta al razzismo con argomenti banali. Da parte sua, la campagna *#RaceTogether* di *Starbucks* è stata censurata perché il marchio si era associato a valori aziendali diversi da quelli che promuoveva. Sui *social network*, lo stesso *hashtag* è stato utilizzato per evidenziare il problema della gentrificazione legato all'arrivo della catena di caffetterie, e le persone colpite hanno fatto causa al marchio. Ancora una volta, Nike è stata recentemente al centro di polemiche per la produzione di scarpe da ginnastica con la bandiera di *Betsy Ross*, la prima bandiera americana e controversa per la sua associazione con i valori ultraconservatori della schiavitù. Lo stesso *Kaepernick* ne ha criticato l'uso.

Tutto sommato, le questioni sociali richiedono estrema cautela perché possono

coinvolgere valori che non sono chiaramente in linea con il comportamento dell'azienda in questione. Per questo motivo, è importante sottolineare che i presidenti e gli amministratori delegati delle società quotate in borsa alzano effettivamente la voce in difesa di cause specifiche. Ad esempio, i presidenti di *Salesforce*, *Microsoft* e *AT&T* hanno usato la loro posizione per criticare le politiche pubbliche e difendere l'aumento delle tasse, una più equa redistribuzione della ricchezza e l'immigrazione.

Campagne ambientali

In questa categoria, i risultati ottenuti hanno provocato un certo disappunto mostrandosi poco rilevanti.

L'ambiente e la lotta contro il riscaldamento globale o il cambiamento climatico sono temi importanti, non legati a valori aziendali strumentali. Inizialmente, si trattava di un terreno fertile per il posizionamento di marchi attivisti impegnati in cause per il bene comune. Come in precedenza, Patagonia si distingue per la sua coraggiosa presa di posizione contro le politiche ambientali del Presidente Trump. Il suo slogan, "Il Presidente ha rubato la vostra terra", è una chiamata all'azione per fermare una serie di decisioni sulla riclassificazione delle aree protette. Nel complesso, le campagne analizzate offrono una visione piuttosto inconsistente. Identificano il cambiamento climatico come una questione che dovrebbe essere più che altro relegata alle politiche pubbliche.

Per quanto riguarda la comunicazione, va menzionata la campagna del quotidiano *The Guardian*, che ritiene che ci debba essere una maggiore informazione sull'ambiente e che l'accento debba essere posto sulla visione attuale del cambiamento climatico. Questo tema viene sottolineato in questa sede perché riflette chiaramente l'interesse dei lettori del giornale, anche se la campagna del marchio attivista ha un obiettivo diverso.

Conclusioni

L'attivismo dei marchi porta alla progettazione e all'attuazione di nuove strategie di gestione della comunicazione nella società. Lo studio sulle 45 campagne ha permesso di delineare meglio i tratti di questa tendenza, confermando la presenza di un rapporto tra mondo aziendale e attualità politica.

Il fenomeno, nella sua dimensione politica, è sicuramente una tecnica ormai consolidata nel mercato statunitense, ma che alla fine si diffonderà, (e lo stiamo già vedendo), in modo univoco anche negli altri, indipendentemente dal fatto che siano locali, nazionali o europei.

In relazione all'ipotesi 1, è stato accertato che l'attualità politica compare trasversalmente nella gestione pubblicitaria. Il *boom* di diversi tipi di movimenti sociali ha influenzato il modo in cui vengono trasmessi i valori aziendali, il cui intento è quello di associare le aziende al bene comune, ai valori immateriali e ad altri aspetti non commerciali. Va notato che i *millennial* sono predisposti all'impegno politico attraverso manifestazioni culturali o commerciali.

Per quanto riguarda l'ipotesi 2, ciò che sorprende è la minore importanza delle questioni relative a un tema tanto di moda al giorno d'oggi come il cambiamento climatico. Non sembra essere utilizzato come fattore di differenziazione, il che è controintuitivo.

Al contrario, la difesa di valori universali viene accettata più facilmente. Il femminismo e l'uguaglianza sono onnipresenti nelle campagne. A questo proposito, è degno di nota anche il gran numero di *t-shirt* con messaggi femministi prodotte dalla maggior parte dei marchi: "*Yes, I Am a Feminist*" di Mango, "*Be Your Own Muse*" di Zara, "*No Is No*" di Stradivarius e "*Salute Sisterhood*" di Monki. I valori che emergono sono di certo progressisti.

Le conclusioni indicano come appunto i cittadini-consumatori chiedono ai marchi una sorta di partecipazione e responsabilità condivisa nelle questioni politiche e sociali e che la Responsabilità Sociale delle Imprese dovrebbe essere riorientata verso una strategia globale di reputazione e fiducia. Questo cambiamento ha conseguenze sull'approccio adottato sia in fase di progettazione e sia in fase di implementazione delle azioni di posizionamento pubblicitario o di marketing in generale.

L'impegno dei marchi attivisti, nella loro dimensione politica, ha apparentemente aperto la strada a campagne trasversali, *audience* globali e produzione simbolica per i movimenti sociali e l'attivismo. Così, le marche attiviste aspirano a partecipare all'estetica dell'autenticità nel capitalismo dei consumi e dei valori. Questo apre quindi una nuova linea di ricerca che sarà sicuramente importante negli anni a venire.

CAPITOLO 2

BRAND ACTIVISM IN CONTESTI TERRITORIALI DIFFERENTI

2.1. Premessa

“Che vi piaccia o no, ora siete *Brand Activist*”.

Con questa massima *Kotler e Sarkar* si rivolgono ai *business leader*, invitandoli appunto ad adottare metodi differenti al fine di mettere in atto una strategia di *Brand Activism* vincente.

In realtà quando si parla di *Brand Activism*, parliamo sì di strategia, ma non dobbiamo pensarla come una strategia alternativa che l'impresa ha la libertà di perseguire o meno, bensì si tratta di un nuovo metodo di operare che è imprescindibile. Si tratta di un cambio di direzione verso cui le imprese devono orientarsi. Per i *brand* essere attenti alle dinamiche che attanagliano la società e agire in maniera coerente è alla base del successo, ma ciò implica sicuramente una revisione della propria strategia a livello istituzionale.

Affinché poi questi nuovi valori possano essere inglobati all'interno di ciascun dipendente è necessario anche una revisione della cultura organizzativa anche perché, l'impresa è nulla senza le persone che vi “abitano” al proprio interno. Per tale motivo, il cambiamento deve essere sostenuto come prima cosa dal vertice e poi deve essere incorporato nell'agire di ciascuna persona che lavora in quella determinata realtà.

Ragionando da buon *manager* è facile intuire che per far reggere una strategia a lungo termine, bisogna imparare dal passato, bisogna osservare il presente, ma bisogna anche anticipare il futuro. Ecco quindi che concentrarsi sui giovani significa anche intercettare quelle che saranno le direttrici future.

Con il *Brand Activism* cambia appunto la prospettiva con cui si comunica, che da **marketing-driven** diviene **society-driven**, senza la sola limitazione a profitto economico.

Azienda e *brand* diventano promotori di un modello di *business* in cui il raggiungimento degli obiettivi economici è correlato o subordinato all'impegno messo in cause di rilevanza sociale, politica e ambientale: questo è il “**brand activism**”.

2.2. *Brand Activism* nello scenario statunitense e italiano

Grazie alla rivoluzione digitale oggi il pubblico ha la possibilità di accedere facilmente alle informazioni. Ciò ha portato allo sviluppo di una società in cui i giovani mostrano di essere sempre più sensibili verso le tematiche ambientali, sociali e politiche (Ansa-2021). È proprio questa sensibilità che gli stessi a prendere posizione scendendo in strada e lottando contro ogni forma di ingiustizia.

C'è da dire che in tutto questo, le visioni dei giovani contano molto e si possono considerare anche la spinta di questo attivismo. I giovani di oggi infatti sono un fattore importante che deve essere considerato poiché rappresentano i clienti di domani.

Stanco del silenzio che caratterizza determinate questioni, il pubblico pretende un attivismo da parte delle aziende, le quali dovrebbero agire come strumento in grado di sensibilizzare governi e istituzioni.

Ecco allora che le azioni messe in campo dai brand sono sotto l'occhio del pubblico il quale pretende una presa di posizione da parte dei brand affinché collaborino a risolvere i problemi che affliggono la società moderna.

Infatti, l'attivismo del marchio è considerato da *Sarkar e Kotler (2018)* come un atto che consiste in sforzi aziendali incentrati su un marchio che mira a "promuovere, ostacolare o dirigere la riforma o la stasi sociale, politica, economica e/o ambientale con il desiderio di apportare miglioramenti nella società".

Nei capitoli precedenti si era accennato come il fatto di perseguire una strategia di *Brand Activism*, trasformasse l'azienda in uno strumento in grado di dar voce a temi su cui invece il silenzio regna poiché purtroppo in certi casi considerati temi sconvenienti. Questa riflessione aveva portato a porci degli interrogativi nei capitoli precedenti e cioè: "Ma è effettivamente corretto parlare di *Brand Activism* se a seguire questa strategia non è un'azienda ad alta risonanza come una multinazionale americana, ma una realtà tipica del contesto italiano? In quest'ultimo caso l'impresa è effettivamente in grado di farsi ascoltare e diventare strumento per portare in alto la voce?".

Partendo da questi interrogativi, si è analizzato il *Brand Activism* in contesti territoriali differenti.

Ovviamente, maggiore sarà la capacità di comunicazione dell'impresa e maggiore sarà l'impatto dell'eventuale campagna intrapresa dall'organizzazione. Si immagini una società multinazionale, è ovvio che questa, rispetto ad una piccola impresa, abbia strumenti più efficaci per ottenere una risonanza superiore in termini di legami con le istituzioni e numerosità di pubblico a cui fa riferimento.

A tal proposito nel secondo capitolo viene preso in esame il *Brand Activism* calandolo sia nello scenario statunitense che in quello italiano. L'obiettivo ultimo è quello di giungere alla conclusione che la strategia di *Brand Activism* seppur implementata in contesti differenti, sia comunque in grado di registrare risultati positivi.

2.2.1. *Brand Activism* negli USA

Il *Brand Activism* rappresenta la conseguenza di una presa di posizione spesso non forte da parte di alcuni governi ed istituzioni nei confronti di alcune tematiche di interesse pubblico.

L'accresciuta sensibilità da parte del pubblico nei confronti di tematiche di grande rilevanza quali la lotta alla discriminazione razziale, il sostegno ai paesi più poveri, gli interventi a favore del clima e dell'ambiente, hanno imposto ai principali attori dello scenario politico ed economico internazionale – non solo i governi, ma anche le multinazionali – la necessità di intervenire e fornire soluzioni concrete e non limitare il loro contributo a mere dichiarazioni di intenti e principi generali del diritto. Le aziende in grado di impegnarsi in questo intervento sono principalmente aziende occidentali che operano a livello internazionale; si tratta di realtà che detengono e gestiscono patrimoni ingenti tali da consentire loro la possibilità di esercitare pressioni ed influenze rilevanti nei confronti della politica. Questo porta a riflettere sul fatto che economia e politica siano tra loro profondamente interconnessi (Schiattella, 2019).

Mentre in passato le imprese hanno preferito non prendere parte alla vita politica, questo atteggiamento oggi non è accettabile, perché silenzio e indifferenza possono essere deleteri per la reputazione di un'impresa, ancor più se questa ha una grande visibilità e immagine all'interno della società (U. Beck, 2000).

Le aspettative del pubblico, in particolare i giovani, sono sempre maggiori ed è così che i CEO sono chiamati ad esporsi in prima persona sulle tematiche rilevanti intraprendendo azioni che vanno ben al di fuori della funzione economica-finanziaria e arrivano ad affrontare anche tematiche di carattere politico, sociale e ambientale. Il ritorno di questo attivismo si concretizza in un guadagno in termini di immagine e reputazione poiché si sostanzia in una maggiore credibilità e fiducia da parte degli stakeholder.

BRAND ACTIVISM POLITICO

Il *Brand Activism* politico si sostanzia in un delicato “gioco” in cui l’azienda deve gestire il dialogo tra l’opinione pubblica sempre più diffidente verso la politica e le scelte attuate dai decisori politici.

In uno scenario così complesso e dinamico, un *Brand* deve cercare di mediare tra le aspettative dei consumatori, le richieste delle ONG e le decisioni della politica, dagli stati alle legislature internazionali, cercando di dimostrare che fare *business* significa anche contribuire al cambiamento e alla resilienza e a realizzare una società migliore (Den Hond, F., Rehbein, K. A., De Bakker, F. G. A. & Kooijmans-van Lankveld, H., 2014).

L’influenza esercitata dalle realtà imprenditoriali nel settore politico si sta ampliando, tanto che numerosi studiosi stanno valutando la possibilità di inserire tra gli indicatori di virtuosità di un *Brand* anche la *Responsability Corporate Political* (RCP) nella creazione di benessere e sviluppo all’interno della società civile.

Per comportamento virtuoso si associano appunto tutte quelle azioni che le aziende intraprendono al fine di ridurre il loro impatto negativo su ambiente e società, ad esempio: l’adozione di elevati *standard* etico - ambientali nel reperimento delle materieprime lungo la filiera di produzione; la salvaguardia della salute e sicurezza dei propri lavoratori; l’utilizzo di energia da fonte rinnovabile in sostituzione di quelle tradizionali altamente inquinanti.

Affinché questi comportamenti possano essere adottati da tutti gli operatori è necessario un intervento legislativo che dimostri la chiara volontà dei decisori politici di attivare un cambiamento radicale. Ecco quindi che le regolamentazioni civili e governative devono trovare un punto d’incontro per garantire le condizioni di sviluppo e di miglioramento all’interno della società.

In riferimento a ciò si possono distinguere due forme di *Brand Activism*:

- Forme dirette: partecipazione a consensi mirati alla realizzazione di una politica di sostenibilità e alla produzione di norme a tutela dell'ambiente e del patrimonio culturale.
- Forme indirette: finanziamenti o campagne di comunicazione.

Entrambe le forme mirano a contribuire concretamente alla risoluzione delle principali questioni rientranti nelle responsabilità di un governo quali le politiche migratorie, le discriminazioni razziali, il lobbismo, la tutela dei più deboli (Kotler e Sarkar, 2018).

Per il panorama statunitense si possono riportare numerosi esempi di *Political Activism*: uno è quello relativo alle dimissioni di vari amministratori delegati dal *President's Manufacturing Council*, tra cui il CEO di Merck Ken Frazier, amministratore delegato di Under Armour Kevin Plank e il CEO di Intel Brian Krzanich come azione di protesta nei confronti dell'amministrazione Trump nel 2017. In quel caso le dimissioni furono rassegnate poiché Trump non prese posizione, in occasione della marcia neonazista e suprematista bianca avvenuta nello stesso anno a *Charlottesville* in Virginia, nel corso della quale si verificò la morte di un giovane.

Un altro esempio avvenuto sempre contro l'amministrazione Trump si verificò nel 2017; in quel caso gli amministratori delegati di imprese come, *Dow Chemical e Corning Inc.*, le quali firmarono una lettera indirizzata al *Wall Street Journal* per esortare l'amministrazione Trump a rimanere aderenti all'accordo sul clima di Parigi.

Anche il *Brand Patagonia*, come già riportato in precedenza, nel 2017 si è schierato pubblicamente contro l'amministrazione Trump accusandola di "aver effettuato la più grande riduzione della superficie di aree protette della storia degli USA", riducendo le aree protette del *Bears Ears* e del *Grand Staircase*, rispettivamente dell'85 e del 50 per cento circa".

In Italia non è semplice riportare esempi con prese di posizioni così forti. La maggior parte delle imprese preferisce non esporsi mantenendo posizioni neutrali. Tuttavia c'è da dire che grazie alla spinta del settore imprenditoriale, con la legge n. 208 del 28 dicembre 2015 viene introdotta nel nostro ordinamento, sul modello delle *Benefit Corporation* degli USA, la disciplina delle cosiddette Società *Benefit*. Si tratta di forme giuridiche di impresa che, oltre ad avere obiettivi di profitto, perseguono

anche una o più finalità legate al bene comune e ovviamente consistono nel provocare un impatto positivo sia sulla società che sull'ambiente.

Di seguito vengono riportati alcuni esempi di società italiane certificate come B Corp.

ABOCA⁸

Aboca è una *healthcare company* italiana che si occupa di cura della salute attraverso prodotti 100% naturali efficaci e sicuri, basati su evidenze scientifiche e sviluppati secondo l'approccio della *Systems Medicine*.

Con un sistema integrato che va dalla coltivazione 100% biologica, alla ricerca scientifica fino alla produzione, in Aboca tutto è pensato e costruito per ottenere dalle piante, senza l'utilizzo di sostanze artificiali, i complessi molecolari naturali che sono alla base dei propri prodotti.

L'impegno non si ferma qui, infatti vengono messi in atto programmi di formazione per professionisti della salute al fine di portare un reale valore alle persone fatto di relazioni di fiducia, comprensione del proprio organismo e consapevolezza dell'importanza delle interconnessioni con ciò che li circonda.

Vengono sviluppate anche una serie di iniziative culturali che vanno dagli eventi, alle conferenze scientifiche fino alle Edizioni Aboca e ad *Aboca Museum*.

Oggi Aboca è ufficialmente una società *Benefit* ed è certificata come B corp, ciò conferma formalmente la vocazione che ha l'azienda verso la ricerca del Bene Comune.

⁸ <https://www.aboca.com/it/azienda/>

TREEDOM⁹

Treedom è la prima piattaforma al mondo che permette di piantare un albero a distanza e di seguire la storia del progetto online.

Dalla sua fondazione nel 2010 a Firenze, sono stati piantati più di 3.000.000 di alberi in Africa, Sud America e Italia. Tutti gli alberi sono piantati direttamente da agricoltori locali e portano benefici ambientali, sociali e finanziari alle loro comunità. Grazie al suo modello di *business*, nel 2014 *Treedom* è entrata a far parte delle *Certified B Corporations*, una rete di aziende che si distinguono per le elevate performance ambientali e sociali.

Treedom finanzia direttamente progetti agroforestali su tutto il territorio. La filosofia è quella di realizzare ecosistemi sostenibili e permettere a migliaia di agricoltori di sostenere i costi iniziali di impianto di nuovi alberi, garantendo nel tempo autonomia alimentare e opportunità di reddito.

La realizzazione di sistemi agroforestali permette di fare scelte precise in relazione alle caratteristiche e alle esigenze specifiche di ogni area di progetto. Le specie arboree piantate sono autoctone o rispettano la biodiversità dei diversi territori. La pratica agroforestale integra inoltre l'impianto di alberi in un sistema agricolo, favorendo l'interazione virtuosa tra le diverse specie e un uso sostenibile delle risorse e del territorio. Infine, tutti gli alberi assorbono CO₂ nel corso della loro crescita, generando naturalmente un beneficio per l'intero pianeta.

Treedom finanzia progetti nelle comunità rurali di molti Paesi del mondo e realizza anche in Italia progetti a forte valenza sociale. Il primo passo è la formazione e il finanziamento delle comunità coinvolte nei progetti, ottenendo risultati straordinari in termini di *empowerment* delle stesse. Gli alberi e i loro frutti appartengono agli agricoltori, consentendo loro di diversificare e integrare il proprio reddito e, in alcuni casi, di avviare iniziative di microimprenditorialità. Il finanziamento della piantumazione di nuovi alberi con *Treedom* serve a sostenere la cura degli alberi nei primi anni di vita, quando non sono ancora produttivi in termini di frutti.

⁹ <https://www.treedom.net/en/>

Tornando al panorama statunitense, è giusto riconoscere che assumere posizioni che hanno un impatto politico non è di certo cosa semplice, ma è importante poiché i *Brand* grazie al loro impegno politico, riescono ad influenzare i cittadini-consumatori

Il dilemma che molti studiosi si pongono è l'effettiva saggezza delle scelte prese da queste imprese. A volte dietro ad un'azione di *Political Activism* si nasconde una mera azione di marketing che ha come obiettivo il ritorno economico.

Sta di fatto che per le imprese prendere delle posizioni soprattutto in ambito politico è rischioso, quindi ciò fa pensare che dal momento in cui lo fanno ciò significa che dietro questa azione non si nasconde una semplice azione di marketing.

L'impresa che si trova ad attuare una strategia di attivismo politico deve come prima cosa individuare le questioni politiche che possono essere in linea con la propria *mission* e con il proprio patrimonio storico aziendale e poi deve domandarsi se effettivamente tali problematiche hanno rilevanza a livello locale, nazionale o internazionale.

In ogni caso, l'attivismo dovrà essere sempre basato su un comportamento responsabile agli occhi del pubblico tanto più perché il marchio è diventato per il cittadino-consumatore uno strumento per esteriorizzare i propri valori e le proprie azioni. Sempre più, gli acquisti avvengono perché un prodotto, rispecchia i valori e i principi dell'acquirente.

IL BACKGROUND AMERICANO: dove nasce il *Brand Activism*

In questo paragrafo viene fornita una panoramica del *background* americano necessaria al fine di comprendere il perché la politica di *Brand Activism* registra risultati differenti in contesti territoriali diversi.

Danford nel 2012 definisce gli Stati Uniti d'America come un "Paese speciale" e complesso. Una complessità derivante da radici di carattere storico, sociale, culturale, geografico, politico, militare ed economico.

Tuttavia, il sogno americano non è fatto semplicemente di belle auto e denaro" (*Truslow Adams* 2012), infatti si può facilmente constatare come il sistema istituzionale, politico ed economico americano abbia portato in declino l'intero modello americano. Molti sondaggi, tra cui il "*Values and Beliefs Survey*" effettuato

da *Galup*, hanno rivelato che oggi più che in passato, i cittadini americani sono dell'idea che la colpa sia da imputare al governo federale il quale rappresenta il problema principale. Ciò riconferma per l'ennesima volta il crescente sentimento di sfiducia nei confronti di istituzioni che non sono più capaci di agire perseguendo il bene comune, intendendo per "bene comune" le principali problematiche che affliggono la società: discriminazioni razziali, cambiamenti climatici, diseguaglianza sociale.

La crescente sfiducia registra una curva crescente ed è influenzata da determinati fattori, alcuni dei quali, erano stati già osservati nel primo capitolo:

- La polarizzazione nella politica, nella società e nell'economia.
- I cambiamenti nel modo in cui il pubblico si informa. Attraverso una rete mobile e un dispositivo mobile oggi è possibile accedere alle informazioni in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo; inoltre, i *social media* sono un contenitore d'informazioni che fuoriescono senza controllo e ciò fa emergere il rischio che dall'informazione si passi alla disinformazione.
- Per ultimo, ma non per importanza un'altra causa di questa crescente sfiducia è rinvenibile nella corruzione politica. Si tratta di un problema che molti paesi si trovano a dover gestire, inclusi gli Stati Uniti. Gli Americani sono ormai scettici nel credere che le politiche federali riflettano realmente la volontà dei cittadini. Il vero problema è che in America i finanziatori elettorali esercitano una discutibile influenza sul dibattito politico. Vi è infatti un insieme di soggetti sia pubblici che privati, coinvolti in "giochi" di potere: gli oligarchi, il mondo del *business*, la religione, i militari, le scuole, le persone, i media e la politica. Si tratta di soggetti che con il loro agire possono dar vita a crisi valoriali e sistemiche della società e delle forme di rappresentanza.

Ecco che l'attivismo dei brand sembra presentarsi come la soluzione adatta a tale crisi. La voce attivista delle aziende rappresenta, dunque, il mezzo attraverso il quale è possibile raggiungere il bene comune. Secondo uno studio condotto da *Marketing Drive* nel 2018, il 58% delle persone si fida più dei *brand* che della politica.

Difatti la cooperazione tra istituzioni, operatori economici e cittadini porterebbe di certo alla creazione di una situazione di benessere all'interno della società che va a vantaggio dell'intera collettività.

In questo scenario, i *business* attraverso il loro comportamento attivo sono in grado di ispirare, educare e aiutare la società a perseguire il bene comune.

POLARIZZAZIONE NELLA POLITICA IN AMERICA

Facendo riferimento al problema della polarizzazione nella politica, bisogna evidenziare che oggi viviamo in un mondo in cui i meccanismi di redistribuzione della ricchezza hanno bisogno di una profonda revisione.

Nel 2022 il Corriere della Sera specifica all'interno dell'articolo una serie di statistiche non poco allarmanti: "La quota di ricchezza che si concentra nelle tasche dall'1% di popolazione composta da milionari è tornata a crescere: rispetto al 43,9% registrato nel 2019, nel 2021 ha raggiunto il 45,6%. Secondo il *Wealth Report 2022* di *Credit Suisse Research*, non sarà lo stesso per i dati del 2022, dal momento che molti Paesi stanno affrontando un rallentamento nello sviluppo economico o addirittura una recessione a causa di inflazione, conflitti geopolitici e crisi energetica. Secondo il rapporto, nel 2021 la ricchezza privata ha raggiunto i 463.600 miliardi di dollari, registrando un aumento del 9,8% sul 2020. Quella singola per ciascun adulto, invece, è salita dell'8,4% fino ad arrivare a 87.489 dollari. La ricchezza globale aggregata è cresciuta del 12,7%, un tasso di crescita annuo mai registrato prima." (Alessia Conzonato)

Il divario è così elevato da mettere la ricchezza nelle mani dell'1% della popolazione. In proporzione più si è ricchi e meno tasse vengono pagate, tale meccanismo ovviamente poi permette a questi attori di influenzare maggiormente il settore pubblico con i loro investimenti. Da qui derivano tutti i casi di corruzione tra pubblico e privato anche in settori come l'influenza estera, la gestione delle guerre o delle carceri, l'assistenza sanitaria, l'istruzione, il controllo delle armi e il cambiamento climatico.

A tal proposito viene portato alla luce dal "*The Guardian*" il caso in cui *Exxon Mobil*, la più grande compagnia petrolifera del mondo, era venuta a conoscenza dei danni ambientali e dei cambiamenti climatici, che stavano causando aziende come la loro, già nel 1981. La società, si legge nella e-mail scritta dall'esperto interno di clima della *Exxon*, ha cominciato ad osservare l'effettivo cambiamento climatico nel 1981, quando stava effettuando degli investimenti per stabilire un giacimento di gas di *Natuna* al largo dell'Indonesia (*The Guardian*, 2015). Solo dopo 7 anni, tale problema è diventato di pubblico dominio e per altri 27 anni la *Exxon Mobil* ha promosso costantemente la negazione di tali cambiamenti. Quando l'*Intergovernmental Panel on Climate Change* ha lanciato l'allarme a tutto il mondo per evitare una catastrofe ambientale, la società ha deciso di finanziare con un contributo di un milione di dollari una campagna per introdurre la *carbon tax* e questa mossa è stata definita

da molti “una truffa”.

Questa polarizzazione non è di certo una novità, nel 1897 l'economista e teorico *Vilfred Pareto* affermò che in assenza di meccanismi di redistribuzione della ricchezza da parte dello Stato, circa l'80% della ricchezza prodotta si sarebbe accumulata nelle mani del 20% della popolazione.

Questo divario sociale ha raggiunto l'apice con la Grande Depressione che caratterizzò gli Stati Uniti. Il divario sociale teorizzato da Pareto a fine '800 ha raggiunto l'apice con la Grande Depressione del 1929 che colpì duramente gli Stati Uniti.

L'ingiustificata fiducia che venne riconosciuta ai mercati, sfociò in una crisi economico-finanziaria senza freni al punto che ancora oggi si parla del famoso “giovedì nero” in cui crollò la borsa di *Wall Street* il 24 ottobre 1929.

Fu la crisi del secolo, la crisi del sistema capitalistico su cui si basava la società. Ai tempi si trattò di una crisi senza paragoni che travolse i più disparati settori: dalla politica all'economica, dalla società alle istituzioni, dal sistema legislativo al sistema bancario. Come una macchia d'olio gli effetti si diffusero in tutto il mondo, colpendo in maniera pesante soprattutto il tessuto europeo.

Di fronte ad uno scenario del genere, il presidente Roosevelt avviò un processo di riforma, il “New Deal”, che cambiò la storia economica e sociale americana. La situazione migliorò incredibilmente, ma numerosi furono i problemi che la società continuava a trascinarsi come l'immigrazione, problemi razziali.

Da qui il pubblico iniziò a dipendere sempre più dal privato, incrementando esponenzialmente la collaborazione tra i due settori. Questa situazione genera un nuovo livello di scetticismo portando i cittadini a credere se effettivamente gli Stati Uniti sono semplicemente una “*democrazia controllata dall'alto*” (*Sheldon Wolin-2011*).

Si tratta di supposizioni che purtroppo sono più che fondate. Negli Stati Uniti il Congresso (equivale al Parlamento delle democrazie occidentali ed è composto da Senato e Camera dei Rappresentanti) rappresenta l'organo collegiale più rappresentativo della volontà dei cittadini, difatti i componenti sono eletti dal popolo mediante suffragio universale, seguendo un principio di maggioranza. Ciò dovrebbe quindi garantire una congruenza tra la volontà degli elettori e le decisioni attuate dagli eletti.

Tuttavia l'elemento che va ad ostacolare il funzionamento di questo meccanismo democratico è dato dalle organizzazioni lobbistiche. Di per sé l'attività di *lobbying* non dovrebbe rappresentare un problema, anzi è pensato come uno strumento in grado di garantire maggiore democraticità, ma dietro queste attività si nascondono attori, cioè le classi *d'élite*, che non aspirano ad occupare e gestire direttamente il potere politico; il loro obiettivo è quello di influenzare i decisori politici affinché adottino una determinata decisione, esercitando quindi una pressione nei loro confronti (Graziano L., 1995)

Le *lobby* seppur nascono di per sé con la finalità di influire sulle decisioni delle autorità politiche, il problema sorge quando gli intenti di questa attività non mirano in realtà al perseguimento del bene comune, ma le finalità sono opportunistiche e finalizzate appunto ad ottenere vantaggi economici.

Questa corruzione sistemica e radicata nella società americana ha portato ad un inevitabile crisi del capitalismo. La preoccupazione degli studiosi è che non si tratta di un fenomeno che si può circoscrivere solo al panorama statunitense, ma è largamente diffuso nelle principali democrazie occidentali.

La presenza di un mercato sempre più globalizzato; la sfiducia nella capacità delle democrazie occidentali di perseguire il benessere della società; l'incapacità della politica di perseguire l'interesse dei cittadini ha portato a questa profonda crisi del capitalismo (Kotler e Sarkar, 2018) i cui effetti negativi si riscontrano nel sistema economico, politico e democratico delle principali economie mondiali.

La conseguenza più allarmante è, come dicevamo prima, il costante divario sociale ed economico tra le classi più benestanti e quelle più povere, portando così ad una concentrazione della ricchezza nelle mani di una piccolissima parte della società. Ciò significa che le grandi aziende hanno continuato ad arricchirsi in maniera smisurata e a influenzare sempre più la politica americana attraverso forme indirette di sostegno e di finanziamento.

Questa influenza tra aziende e decisioni della politica è un serio problema fortemente radicato nella società americana che porterà sempre più a degradare i principi democratici e i valori liberali su cui si fonda l'apparato politico americano.

IL BRAND ACTIVISM COME SOLUZIONE NEGLI USA

Di fronte a questo cattivo funzionamento del sistema politico, non vi è solo silenzio, bensì numerose figure come politici e imprenditori stanno agendo mettendo in campo azioni concrete di *Brand Activism*. Difatti le aziende che vogliono mettere in campo un impegno concreto devono sapere che le forme di corruzione e il malfunzionamento del sistema politico e del settore pubblico ricade sotto la loro responsabilità.

Recentemente il *Brand Activism* sta registrando un'elevata diffusione, evidenziando l'esistenza di un collegamento tra l'attivismo di azienda e il miglioramento delle condizioni economiche, sociali, politiche e culturali della società. Questo collegamento rende i *Brand* sempre più consapevoli di ricoprire un ruolo attivo e partecipativo all'interno della società, che va ben oltre la mera offerta di bene e servizi.

Il *Brand Activism* oltre a rappresentare la soluzione a queste problematiche, garantisce alle aziende un vantaggioso ritorno. Le aziende che hanno adottato comportamenti "socialmente responsabili" mirati a perseguire il bene comune hanno riscosso un enorme successo in termini di reputazione e – conseguente – incremento dei profitti, perché sono ritenute dal pubblico capaci di apportare contributi concreti al miglioramento della società (Kotler e Sarkar, 2018).

Il *Green New Deal*, proposto da *Alexandra Ocasio-Cortez*, la più giovane eletta a rappresentare il congresso degli Stati Uniti, è una chiara visione di come l'America e il mondo stesso può gestire le risorse limitate che la natura ci offre e controllare i cambiamenti climatici, creando posti di lavoro degni e ben remunerati (Patierno, 2020).

Questo progetto è stato riproposto anche dall'Unione Europea. L'obiettivo è quello di azzerare le emissioni di gas serra nell'agricoltura (9% dei gas serra emessi dagli Stati Uniti), nei trasporti (28% gas serra emessi dagli Stati Uniti) e nella produzione di energia elettrica (28% gas serra emessi dagli Stati Uniti). L'obiettivo finale è quello di creare circa un milione di posti di lavoro sicuri e ben retribuiti.

Il *Green New Deal* è stato sposato con entusiasmo dall'ASBC (*American Sustainable Business Council*), che rappresenta circa 250.000 aziende, tra cui *Patagonia*, *Seventh Generation*, *Ben & Gerry's*.

L'obiettivo è quello di realizzare una strategia di intervento globale in cui istituzioni

e imprese collaborino al fine di garantire alle generazioni future un benessere migliore rispetto ad oggi.

Un altro esempio di collaborazione tra istituzioni e imprese è il caso della senatrice *Elizabeth Warren*, la quale attraverso la presentazione dell' *Accountable Capitalism Act* prevede che le grandi multinazionali che superano 1 Miliardo di dollari di fatturato annuo, debbano dotarsi di una "*Federal corporate charter*" che impone ai vertici aziendali di tenere conto di tutte le conseguenze politiche, sociali e ambientali che le politiche d'impresa possono provocare nei confronti dei diversi *stakeholder*, sia interni che esterni.

La proposta della senatrice ha sicuramente fatto alzare molte teste, tra queste vi è *Paul Polman*, il CEO della *Unilever*, una delle principali aziende degli USA, il quale ha dichiarato che "Le imprese hanno la responsabilità e l'opportunità di essere la forza trainante del progresso dei diritti umani universali. Alla fine, tutto sta nel garantire dignità e uguaglianza, un compito enorme, prioritario con riferimento a molti- se non a tutti- gli Obiettivi dello sviluppo sostenibile" (*Unilever*, 2019).

L'assunto di base è che le imprese dovrebbero muoversi in maniera coerente creando valore non solo per gli *stakeholder*, ma per la più ampia collettività. Ciò porta le imprese a rivedere la propria *mission* al fine di avere un impatto responsabile, etico e proattivo nei confronti degli *stakeholders* e della collettività.

Di fronte ad un elevato numero di problemi che affliggono la nostra società "Un management di qualità, prima ancora di tradurre la missione in precise scelte riguardanti che cosa, come e per chi produrre, carica la missione di intenzionalità e di identità forti, da condividere con tutti gli *stakeholder*, in primis i collaboratori, esplicitandola in una visione o intento strategico che prospetta la meta - fortemente desiderata, ambiziosa e bella - a cui tendere da subito anche se ci vorranno anni per raggiungerla"(Di Carlo,2017, 25).

BRAND ACTIVISM E RAZZISMO

Il fenomeno del *Brand Activism* prende piede proprio negli Stati Uniti dove in effetti si rivela essere un efficace strumento di mobilitazione da parte delle aziende contro

disuguaglianza economica, sociale e di genere, corruzione politico-amministrativa, crisi ambientale, sfruttamento indiscriminato delle risorse (Kotler e Sarkar, 2018).

Nello specifico sono il *Social* e il *Political Activism* le due aree di attivismo che si sono maggiormente diffuse negli Stati Uniti, non a caso le principali sfide che attanagliano la società americana continuano ad essere discriminazione e intolleranza.

Nel 2020, ci si è trovati di fronte all'ennesimo episodio di razzismo legato all'omicidio dell'afroamericano *George Floyd* il quale ha risvegliato la coscienza delle persone anche oltreoceano e da qui è partita una mobilitazione di massa con l'hashtag *#BlackLivesMatter*.

L'indignazione è stata amplificata perché le immagini sono state condivise tramite *social media* e ciò ha permesso a milioni e milioni di utenti di accedere in tempo reale alla brutalità del fatto.

Di fronte a questa scena intensa i giovani sono stati i primi a scendere in campo e di conseguenza numerose sono state le imprese che si sono mosse in risposta a questo clamore nonostante molti *Brand* abbiano preferito rimanere neutrali e non prendere posizione.

Marchi come Nike – hanno deciso di far sentire la propria voce per denunciare il razzismo e le discriminazioni e per supportare valori come eguaglianza, rispetto dei diritti civili, pace e giustizia sociale.

Nonostante la discutibilità di alcune accuse rivolte al grande colosso sportivo, la Nike ha da sempre preso posizione contro le discriminazioni razziali e sociali.

Queste prese di posizione sono state un *booster* per l'immagine del *Brand* che negli anni non ha fatto altro che crescere in termini di affidabilità e credibilità portando vantaggi anche sul lato economico ovviamente. Grazie a questo suo impegno la Nike è riuscita a resistere anche ad accuse particolarmente pesanti.

Infatti, l'azienda è stata accusata di realizzare propri prodotti in violazione di norme che tutelano la salute, la sicurezza e la dignità dei lavoratori. Una delle critiche che sono state rivolte al *Brand* riguarda la mancanza di tutela dei lavoratori di sesso femminile.

Il *New York Times* ha persino accusato i vertici di tollerare un ambiente "tossico" di

lavoro nei confronti delle donne: *“For too many women, life inside Nike had turned toxic”*.

Un'altra accusa è stata mossa nel 2018; Nike è stata criticata da alcune associazioni a tutela dei lavoratori perché al suo interno presentava un ambiente di lavoro discriminatorio nei confronti delle donne. Il *New York Times* ha persino accusato i vertici di tollerare un ambiente *“tossico”* di lavoro nei confronti delle donne: *“For too many women, life inside Nike had turned toxic”*.

Nonostante non siano sempre arrivate puntuali smentite alle accuse di cui sopra, non si possono mettere in dubbio tutte le iniziative di attivismo intraprese dalla Nike in relazione al delicato tema del razzismo. Ad esempio nel 2017 il *Brand* ha proposto *Equality*, una campagna pubblicitaria i cui protagonisti erano esclusivamente atleti di colore, avente ad oggetto l'importanza del concetto di eguaglianza nel mondo dello sport: *LeBron James, Serena Williams, Gabby Douglas e Kevin Durant*.

Nel corso dello *spot* l'atleta *LeBron James* fa riflettere su come l'uguaglianza nello sport sia collegata al concetto di uguaglianza nel mondo: *"La palla dovrebbe rimbalzare allo stesso modo per tutti. Se possiamo essere uguali qui, possiamo essere uguali ovunque"*.

Con lo *slogan* *“almeno per una volta, non farlo”* ancora una volta il *Brand* ha voluto esprimere la propria vicinanza al movimento Black Lives Matter (BLM). Il marchio sportivo Nike, ha giocato col proprio slogan per schierarsi contro le differenze dovute al razzismo, perché non si faccia finta che questa piaga sia inesistente. In particolare, ha cambiato il suo *“Just Do It”* in *“For Once, Don't Do It”*: per una volta, non farlo. Non ignorare il problema. Semplice, empatico e d'effetto.

Da questi esempi si evidenzia quanto l'impatto mediatico di una questione sia importante affinché le istituzioni vengano spinte ad intervenire con azioni concrete. Ecco dunque che le imprese svolgono un ruolo chiave. Si prenda ad esempio le proteste svolte sotto la corrente *BlackLivesMatters*; anche in quel caso poteva trattarsi di un episodio che la storia probabilmente non avrebbe neanche ricordato, ma invece non è andata così poiché sono scesi in campo colossi come la *Nike* che hanno aiutato a portare in alto la voce del pubblico.

Ricordando questi esempi si capisce bene che la strada da fare è ancora lunga affinché si possano vedere miglioramenti significativi nella società, ma è anche vero

che il *Brand Activism* fino ad ora si è rivelata essere anche la strada giusta per far sentire la “nostra” voce.

2.2.2. *Brand Activism* in Italia

Dopo aver presentato il funzionamento del *Brand Activism* nel contesto statunitense, sembrerebbe difficile pensare che una strategia del genere possa adattarsi anche al contesto italiano. In realtà in Italia questa politica pur trovandosi in uno stato “preliminare” sta registrando effetti positivi, di conseguenza ci si aspetta che nel tempo i risultati si allineeranno a quelli statunitensi.

A conferma di ciò è importante riportare l'intervento di Paolo Iabichino alla Milano *Digital Week*. Durante l'evento, Iabichino e Ipsos (Società specialista in ricerche di mercato) hanno presentato *Osservatorio Civic Brand*. Il progetto editoriale racconta l'impegno sociale delle aziende e dei *brand* in Italia evidenziando come sia arrivato il momento anche per le aziende italiane di agire, di creare un impatto etico e sociale e adoperarsi in maniera concreta per il benessere della comunità.

Prima del trambusto causato dalla pandemia globale, in Italia il *Brand Activism* pur essendo una materia recente, si era concretizzato principalmente attraverso comportamenti responsabili da parte delle imprese le quali iniziavano ad intraprendere delle direttrici sostenibili dal punto di vista sociale e ambientale.

Con la crisi sanitaria ed economica dettata dal Covid-19, la vita è cambiata: abitudini, bisogni, comportamenti sono cambiati poiché i lunghi periodi di *lockdown* hanno portato le persone a riflettere e rivedere le priorità. Ovviamente le aziende si sono dovute reinventare cambiando a loro volta le proprie agende e programmi.

La domanda che ci si pone è se questo enorme cambiamento improvviso causato dalla pandemia, abbia davvero modificato gli interessi delle persone e aziende verso dei comportamenti più virtuosi e pratiche sostenibili.

Nella realtà è emerso che il Covid non ha interrotto, e non è stata la vera causa di questo cambiamento che ha travolto la società, ma bensì ha accelerato e amplificato alcuni macro-*trend* che si erano già registrati in anni precedenti.

Complice di questa immediata presa di coscienza è il fattore tempo; il Covid infatti ha messo in luce quanto la risorsa tempo può essere scarsa all'interno delle nostre vite; allo stesso tempo la pandemia ha dimostrato che grazie alla collaborazione è

possibile ottenere risultati grandiosi anche oltreoceano. È anche vero che durante la pandemia la collaborazione è stata possibile poiché ci si è trovati in uno stato di emergenza, ciò non significa che questo meccanismo solidale non possa essere replicato anche per far fronte ad altre problematiche come: il riscaldamento globale, le guerre, l'ingiustizia sociale. Il timore verso questi fattori ha resistito alla pressione della pandemia e questo conferma che le aspettative e le richieste delle persone per pratiche più eque sono ancora molto alte.

Appurata la necessità di un cambiamento, secondo l'opinione pubblica, chi ha l'onere di incentivare comportamenti più responsabili sono le aziende. La maggior parte delle persone infatti crede che siano proprio quest'ultime ad avere il compito di guidare e di incentivare questo cambiamento. Solamente una minima parte si ritiene, invece, direttamente responsabile o identifica nei Governi e nelle Istituzioni il motore del cambiamento (*Osservatorio Civic Brand*).

Chiaramente, ancora una volta si riconferma che oggi il consumatore si è trasformato in una figura più esigente e più attenta soprattutto quando si trova a giudicare il comportamento di un'azienda.

Si assiste ad un ribaltamento di valori, bisogni e aspettative senza precedenti e questo cambia completamente il modo di pensare al *business*.

Il vecchio modello che vedeva come unico obiettivo per l'azienda quello di massimizzare il profitto è messo in discussione da un modello di business più civico. L'impresa diventa attore protagonista all'interno di un contesto che non è solo quello del mercato, bensì oggi l'impresa deve tener conto del fatto che opera in un contesto più ampio e cioè all'interno del contesto sociale.

Questo ampliamento degli orizzonti porta alla nascita di una sfida senza precedenti per le aziende, le quali infatti, devono ripensare al modo in cui vivono ed operano nella società. Questa sfida, se da un lato permette a nuovi operatori di cogliere l'opportunità attraverso l'apertura di un dialogo più vero e trasparente con le persone, dall'altro lato costringe molte altre a doversi ripensare e rinnovare per generare un impatto etico-sociale in grado di rintracciare il nuovo consumatore.

BRAND ACTIVISM E POLITICA

Di fronte alla crescente diffidenza che il pubblico ha maturato negli anni nei confronti di governi e istituzioni, l'attivismo delle imprese nel mondo politico risulta essere anche in Italia, la soluzione adatta per intervenire nel concreto e prendere atto delle problematiche che attanagliano la società.

Le marche stanno assumendo un vero e proprio ruolo politico, un ruolo di guida. Quasi un 20% (Osservatorio *Civic Brand*) è d'accordo nel dichiarare che né le istituzioni né la politica sono in grado di coinvolgere le persone per il miglioramento della società. E perché questo? Perché alla base vi è la convinzione che i *brand* possono davvero migliorare la società e la vita delle persone con le loro azioni. Questo credito di fiducia per le aziende è molto importante, rappresenta la vera spinta che porterà le organizzazioni ad agire nel concreto.

A questo punto ci si domanda cosa debba fare un brand quando vuole agire concretamente in ambito sociale, cioè in cosa consiste il civismo delle marche?

Essere *civic brands* significa innanzitutto prendersi cura dei primi stakeholder dell'azienda, ovvero i propri dipendenti. È un processo che parte dunque dall'interno della propria organizzazione: un'azienda che vuole davvero avere un ruolo attivo nella società deve occuparsi in primo luogo della qualità della vita dei propri dipendenti.

Bisogna però sfatare un mito: in Italia a differenza di ciò che accade nel contesto statunitense, essere un *Civic Brand* non significa occuparsi di grandi questioni planetarie. Le persone chiedono piuttosto un contributo di prossimità, un impatto sul loro *day-by-day*, sulla comunità e sul territorio. Ovviamente ben venga il caso in cui le organizzazioni decidano di affrontare temi più consistenti, ma in Italia l'attivismo è presente, in una forma prematura.

Il tessuto imprenditoriale italiano è caratterizzato per lo più da piccole e medie imprese, ciò va quindi ad ostacolare la comunicazione tra imprenditoria e governo. Tale rapporto solitamente si riduce a questioni economiche, e non è detto che si possa arrivare ad un dialogo come quello statunitense.

La differenza sostanziale è che le imprese americane che registrano successi attraverso le politiche di *Brand Activism* sono caratterizzate da un volume d'affari molto elevato e per questo hanno la possibilità di assumere posizioni attive e correre il rischio di essere giudicati non solo dal pubblico, ma anche dal governo stesso.

Al contrario in Italia sono poche le imprese che possono registrare volumi d'affari di questo tipo e quindi il loro peso è significativamente ridotto se confrontato con le realtà statunitensi.

Essere *civic brands* significa prendere posizioni chiare su questioni un po' più spigolose, come i diritti della comunità LGBT+, i diritti civili, antirazzismo e la parità di genere. Sono posizioni che in Italia molte imprese stanno prendendo, ma comunque la loro rilevanza non è sufficiente per poter esercitare una pressione a livello istituzionale al contrario di ciò che invece accade in America.

Tornando al quesito iniziale: "Ma è effettivamente corretto parlare di *Brand Activism* se a seguire questa strategia non è un'azienda ad alta risonanza come una multinazionale americana, ma una realtà tipica del contesto italiano? In quest'ultimo caso l'impresa è effettivamente in grado di farsi ascoltare e diventare strumento per portare in alto la voce?".

Di seguito vengono riportati esempi di campagne intraprese da realtà italiane; l'intento è quello di avviare una riflessione che permette di ragionare sull'efficacia del *Brand Activism* in Italia.

LAVAZZA: I CAN CHANGE THE WORLD



Fig.18: <https://www.lavazza.it/it>

Dai primi anni '90 Lavazza pubblica un calendario con le immagini di illustri fotografi. Osservandoli, anno dopo anno, si nota l'evoluzione del messaggio, arrivando di recente a concentrarsi su tematiche sociali. Partendo dal caffè e dai guardiani della

terra, firmato nel 2015 da *Steve McCurry*, il calendario del 2022 guarda al futuro del pianeta. Con l'imperativo "*I can change the world*", Lavazza mostra sei artisti fotografati da *Emmanuel Lubezki*, impegnati attivamente nel sociale, che invitano a fare la differenza. Il caffè dov'è in questa campagna? Non c'è, e non ha neppure bisogno di esserci.

"Il tempo dell'attesa e della riflessione è finito. È arrivato il momento di scendere in campo". È con queste parole che Lavazza presenta il progetto del Calendario Lavazza 2022.

Il progetto trasmette un messaggio di urgenza che non mira alla vendita del prodotto in sé per sé, ma piuttosto alla sensibilizzazione del pubblico. Attraverso i ritratti di artisti e attivisti impegnati a servire cause nobili, si invita infatti le persone ad agire immediatamente e a realizzare un cambiamento positivo. *Emmanuel Lubezki*, il fotografo che ha firmato questo calendario, ha raccolto le storie di sei artisti che lottano ogni giorno per migliorare il mondo attraverso il loro lavoro.

A dimostrazione del fatto che non si tratta di operazioni di *green washing* l'azienda Lavazza ha creato nell'anno 2021 il progetto Lavazza **¡Tierra! Bio-Organic**.



Fig.19: <https://www.lavazza.it/it/tierra-collection>

All'interno di **¡Tierra! Bio-Organic** sono contenute miscele di caffè *premium*: ¡Tierra! for Planet; ¡Tierra! for Amazonia e ¡Tierra! for Africa.

In tutti i casi si tratta di caffè biologico raccolto a mano, da produzioni certificate RFA (Rainforest Alliance).

Le tre differenti varietà di caffè rispondono però non solo alle esigenze attuali degli appassionati, ma si ispirano ai progetti della Fondazione Lavazza. Oggi attiva in 19 nazioni lungo 3 continenti con 31 progetti, a beneficio di 130.000 persone, la Fondazione promuove e realizza progetti di sostenibilità economica, sociale e ambientale a favore delle comunità produttrici di caffè. Le miscele di **Lavazza Tierra!** provengono da territori in cui sono attivi i progetti della Fondazione Lavazza.

Ogni caffè una scelta: ¡Tierra! Bio-Organic for Planet, For Amazonia, For Africa

¡Tierra! Bio-Organic racconta progetti e obiettivi sostenuti grazie alla Fondazione Lavazza:

- **¡Tierra! Bio-Organic For Planet**, per rispondere al cambiamento climatico.

Si tratta di caffè di qualità sostenibile proveniente dai luoghi in cui Fondazione Lavazza è impegnata a insegnare ai produttori le tecniche per rispondere agli effetti del cambiamento climatico.

Il cambiamento climatico rappresenta una vera minaccia per il caffè, poiché rischia di comprometterne la qualità e provoca una riduzione dei terreni coltivabili.

- **¡Tierra! Bio-Organic For Amazonia**, a sostegno della riforestazione.

Le foreste sono un patrimonio fondamentale per la sopravvivenza di ogni essere vivente sulla Terra: puliscono l'aria, assorbono le emissioni e stabilizzano il clima. ¡Tierra! Bio-Organic For Amazonia è un caffè biologico del Perù, dove la Fondazione Lavazza è impegnata in attività di protezione ambientale della foresta amazzonica attraverso la costante riforestazione del territorio.

- **¡Tierra! Bio-Organic For Africa**, a supporto della formazione di giovani coltivatori.

Lavazza crede nel ruolo centrale dei giovani e nell'importanza di supportarli con programmi di formazione. ¡Tierra! Bio-Organic For Africa è un caffè biologico che nasce in Africa orientale, regione in cui la Fondazione Lavazza supporta le nuove generazioni di coltivatori formandole sulla gestione imprenditoriale delle loro attività.

¡Tierra! Bio-Organic porta con sé i principi di sostenibilità anche nel suo packaging grazie ad una confezione progettata per favorire il riciclo e realizzata con plastiche omogenee (PP/PE).

ALTROMERCATO- ESISTE UN CAFFÈ CHE NON È AMARO PER CHI LAVORA?



Home » Filiere » Caffè

Esiste un caffè che non è amaro per chi lavora?



Fig.20: <https://www.altromercato.it/filiere/caffe/>

Sulla stessa riga, Altromercato ha utilizzato l'immagine di un packaging per sensibilizzare il consumatore sulla questione solidale.

Altromercato è una realtà che collabora con diversi produttori di caffè, con i quali instaura un rapporto duraturo fondato sulla trasparenza e sulla parità. “Lavoriamo perché le persone siano equamente retribuite, perché non ci sia speculazione né sfruttamento del lavoro e dei diritti, ma cura e rispetto per la terra. Il valore di ciò che paghiamo non è un prezzo alto, né un prezzo basso, ma è un prezzo giusto, che si trasforma in qualità, rispetto, gusto”. (Altromercato)

“Consumi o scegli?” è lo slogan della campagna di comunicazione di Altromercato, la principale realtà di commercio equo e solidale in Italia. Paolo Iabichino è la mente creativa di questa campagna che ha vinto il Premio Aretè nella categoria impresa e l'Agorà d'Oro assegnato dal Club Dirigenti Marketing. Si tratta di successi derivanti da una svolta comunicativa che è riuscita in tono deciso a responsabilizzare il consumatore.

Sulla confezione di caffè di Altromercato si legge: “Esiste un caffè che non è amaro per chi lavora?”. Il prodotto parla al consumatore, indotto a scegliere da che parte stare. Un messaggio di grande forza che invita i consumatori a scegliere consapevoli perché oggi anche bere una tazzina di caffè è un atto politico e sociale

Nell'ultimo decennio c'è stata una svolta, cioè sempre più consumatori prima scelgono e poi consumano. La pandemia ha risvegliato la coscienza sui temi

ambientali e dei consumi e in molti hanno cominciato a riflettere sulle filiere. Al consumatore quindi va data una patente civica per cambiare le cose. Esempio: se compri Altromercato stai in una certa parte del mondo, se invece compri compulsivamente l'altro caffè sostenibile allora sei correo. Il ruolo delle imprese deve essere anche quello di formare il pubblico ad un consumo "responsabile" poiché anche il consumatore ha un ruolo attivo in questo cambiamento.

L'etica, la sostenibilità e il bio rientrano a pieno titolo tra gli obiettivi delle aziende e dimostrano sia l'evoluzione del mercato che dei consumatori, oltre a quella del prodotto.

Essere un prodotto solidale pare iscritto nel DNA del caffè e alcune aziende, con le loro iniziative, lo stanno dimostrando. Si tratta di un principio base che **riguarda la coltivazione del prodotto nonché le sue ripercussioni ambientali e umane**.

Da una parte infatti c'è il *fair trade*¹⁰, ovvero organizzazioni di produttori certificati che garantiscono ai produttori un prezzo minimo del caffè, differenziandosi da quanti invece si rimettono alle fluttuazioni del mercato, a una lunga filiera di intermediari e allo sfruttamento dei coltivatori per pochi spiccioli. In questo caso si parla di un commercio equo e solidale.

Dall'altra vi è l'alto impatto inquinante delle coltivazioni di caffè. Perciò il biologico è una nuova tendenza che prevede l'utilizzo di concimi organici, e di sostanze minerali del terreno o di insetti antagonisti per proteggere le piante. Oltre a certificare come sostenibili tutti i passaggi di lavorazione del chicco, dalla raccolta al prodotto finale.

Analizzando le campagne si nota come anche dove tutto sembra già scritto, perché il caffè è una bevanda ben consolidata nei nostri consumi, la comunicazione non mira alla promozione del prodotto, ma piuttosto ad una sensibilizzazione del pubblico verso tematiche ambientali e umane.

¹⁰ **Fairtrade**: è il marchio internazionale di certificazione del commercio equo e solidale.

I marchi che si posizionano come attivisti si impegnano comunemente in controversie con l'obiettivo di ridefinire quali opinioni e idee sono accettabili da esprimere pubblicamente (Bhagwat et al., 2020; Vredenburg et al., 2020).

L'attivismo del marchio è "un atto che consiste in sforzi aziendali incentrati su un marchio che mira a "promuovere, ostacolare o dirigere la riforma o la stasi sociale, politica, economica e/o ambientale con il desiderio di apportare miglioramenti nella società" (Sarkar & Kotler)

Riprendendo le definizioni di attivismo del marchio e gli esempi sopra riportati, è chiaro che l'attivismo italiano è in una fase "preliminare". La cassa di risonanza non è la stessa rispetto a quella statunitense, cioè l'effetto che si ottiene seguendo una politica di *Brand Activism* in Italia, non è sicuramente paragonabile a quello che è in grado di registrare una grande impresa statunitense come la Nike ad esempio, ma ciò non esclude la capacità di queste realtà italiane di registrare comunque risultati positivi.

Vuoi per motivi culturali, vuoi per motivi antropologici, il popolo americano nasce di per sé con un'indole che tende ad agire di fronte alle problematiche. L'Italia al contrario è un popolo resiliente, quindi seppur moderato questo attivismo dei marchi rimane comunque rilevante in un contesto come quello italiano.

Se è vero che gli esempi riportati per gli Stati Uniti, sono tutti di grandi *corporations* è anche vero che in Italia ci sono già più di 2000 società *benefit* (*Digital4Biz*), ovvero aziende che perseguono, oltre gli utili, anche una o più finalità di beneficio comune.

In Italia ci si aspetta quindi una crescita di questo attivismo che si trova in una fase iniziale. Sarà di certo interessante vedere come si muoveranno le 360.000 organizzazioni non profit (2020) in Italia che vedono affacciarsi le imprese nel loro territorio. Forse la ricerca di un secondo fine riguardo il *Brand Activism* è più il sintomo che, un vero cambio di paradigma e di *mindset*, è ancora lontano.

Serviranno sicuramente nuovi indicatori e modelli di monitoraggio per valutare i risultati a medio e lungo termine di tutto questo.

Come già accennato precedentemente il *Brand Activism* è sì una nuova strategia, ma non una strategia che *manager* e imprenditori possono decidere deliberatamente di intraprendere o meno. Ci si trova di fronte ad un cambiamento del consumatore che rappresenta un punto di rottura rispetto al passato. Di fronte a ciò, le imprese sono tenute a rispondere con un comportamento attivo.

È chiaro che questo nuovo atteggiamento del consumatore, più valoriale nelle sue scelte di consumo, porterà le aziende ad affrontare nuove sfide nel prossimo futuro.

"Oggi non basta avere un «*purpose*» nobile. Ciò che conta ora è l'azione, come il *brand* vive e agisce nel mondo reale. Perché sia l'azione sia la mancanza di azione sono segnali per i consumatori e per la intera società" (Kotler e Sarkar).

Ecco quindi che il *Brand Activism* rappresenta la risposta che il consumatore si aspetta di ricevere e che sicuramente porterà presto le imprese ad agire in maniera diversa.

CAPITOLO 3

BRAND ACTIVISM E CIRCULARITA'

3.1. Premessa

Il terzo capitolo affronta il tema della circolarità e come le aziende possono effettivamente prendere delle posizioni attive attraverso la comunicazione concreta dei valori circolari.

La circolarità, pur non rientrando direttamente nella strategia di *Brand Activism*, è strettamente collegata al concetto di RSI.

Come già accennato in precedenza, la strategia di *Brand Activism* è un'estensione della Responsabilità Sociale d'impresa, tanto che quest'ultima viene definita propedeutica al fine di garantire successo alla prima. La coerenza tra i valori che l'impresa incorpora nella propria RSI e l'azione di *Brand Activism* è un pre-requisito per la buona riuscita di un'azione di BA.

Nel capitolo, il tema della circolarità viene ripreso proprio per dare maggior concretezza al concetto di RSI. Tuttavia non ci si soffermerà sugli aspetti normativi e strutturali, bensì sull'aspetto comunicativo, ossia: "come si comunica la circolarità all'interno del contesto delle aziende turistiche".

Ovviamente la scelta di trattare la circolarità è legata al fatto di aver svolto lo stage curriculare presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università Politecnica delle Marche. Per affrontare il tema della circolarità, il metodo utilizzato è stato quello di calarlo all'interno di un contesto particolare e cioè quello del turismo. Il fatto di accostare questi due temi "circolarità e turismo" non è stato casuale, bensì, come già accennato, è frutto di un lavoro che ho avuto l'opportunità di svolgere grazie alla collaborazione del professore Silvio Cardinali il quale mi ha permesso di partecipare al progetto *Circular Economy in Tourism*. In questo percorso mi sono occupata principalmente della redazione di un manuale che ha come obiettivo quello di spiegare alle aziende come comunicare e cosa significa comunicare quando si fa una scelta di *business* legata al modello della circolarità.

Tuttavia, mentre nel manuale l'obiettivo era quello di analizzare dei casi di studio per fornire delle *best practices*, in questo elaborato l'analisi dei casi è stata ripresa per avviare una riflessione: la Circolarità, così come viene comunicata, è un concetto

da legare in maniera diretta al *Brand Activism* oppure alla Responsabilità Sociale d'Impresa?

L'obiettivo della ricerca illustrata nel terzo capitolo infatti è quello di verificare il collegamento tra Circolarità e *Brand Activism*, esaminando il comportamento delle aziende turistiche.

3.1.1. Progetto CEnTOUR

Il progetto CEnTOUR - *Circular Economy in Tourism* si occupa della promozione di soluzioni circolari innovative nel settore del turismo facendo leva sulla cooperazione transnazionale e il trasferimento di conoscenze, concentrandosi in particolar modo sulle PMI in modo da rendere applicabili queste *best practices* anche in contesti più piccoli rispetto alle grandi realtà a cui spesso si associano percorsi "circolari".

Il tema della circolarità è sicuramente un tema molto "caldo" e che purtroppo, molto spesso viene associato solo a nomi di grande aziende le quali dimostrano effettivamente di avere le risorse da investire in questi piani "green".

Nello specifico CEnTOUR - *Circular Economy in Tourism* è un progetto finanziato dal programma COSME che mira a supportare l'implementazione del *capacity building* attraverso uno schema di sostegno alle PMI del settore turistico. Più specificamente, cerca di accelerare e supportare la capacità delle PMI del turismo di adottare soluzioni sostenibili, proponendo un *focus* sullo spreco nel settore alimentare, l'offerta *plastic free*, il ripensamento del *packaging* e il consumo collaborativo.

Il punto di forza di questo progetto è appunto il fatto di andare ad operare con delle piccole realtà proprio per rendere più pervasivi questi percorsi circolari e scardinare l'esclusività di questi ultimi i quali, ancora oggi, si limitano ad essere intrapresi nella maggior parte dei casi solo da chi effettivamente ne ha la disponibilità finanziaria ed economica.

Inutile dire che per intraprendere queste linee, alla base, c'è sempre bisogno di una certa consistenza finanziaria necessaria per intraprendere azioni concrete, ma poi non bisogna sottovalutare l'importanza delle azioni legate alla comunicazione.

Il lato comunicativo è essenziale per dare voce a queste iniziative e soprattutto è condizione essenziale per trasformarle in valore tangibile e far sì che anche altre realtà possano prenderle come esempio.

Quando si accostano i termini circolarità e comunicazione spesso l'operazione matematica che viene fatta è: circolarità+comunicazione= *greenwashing*.

In realtà non è così. Se fino a pochi anni fa l'attenzione su questi temi veniva posta quasi esclusivamente con lo scopo di migliorare l'immagine aziendale, oggi funziona diversamente. Le aziende devono capire che l'attenzione pubblica per temi legati al *green* sta crescendo, ma non si tratta di una semplice tendenza. Si tratta bensì di un'attenzione che sta crescendo. Le problematiche ambientali infatti, negli anni, sono state sottovalutate, ma il punto di non ritorno è più vicino di quanto possa sembrare e di questo le nuove generazioni sembrano essere molto coscienti.

La redazione del manuale legato al progetto CENTOUR, si è rivelata utile poiché ha permesso di approfondire e comprendere determinati aspetti. Di seguito verranno riportati alcuni *step* cruciali dello studio che hanno permesso poi di verificare il collegamento tra Circolarità e *Brand Activism*.

- Responsabilità Sociale d'Impresa e *Brand Activism*;
- Sostenibilità e Circolarità.

3.1.2. Responsabilità sociale d'impresa e *Brand Activism* a confronto

La differenza tra questi due concetti risulta essere molto sottile. Gianluca Landone, *strategic advisor* per le PMI, in termini molto semplici riesce però a chiarire l'idea. Con la CSR l'impresa afferma: "Mi autoregolamento nelle mie attività in modo che le mie attività siano allineate ai principi etici nei quali dichiaro di credere".

In fondo lo dice la stessa espressione: l'impresa diventa socialmente responsabile. L'obiettivo resta sempre la massimizzazione del profitto nel lungo periodo, ma nell'ambito di una *vision* nella quale pone a sé stessa dei vincoli. Vincoli che nessun organismo esterno le sta imponendo: è una sua scelta (pur esistendo un quadro normativo esterno per certificare le pratiche di CSR delle aziende).

Con il *Brand Activism* l'impresa invece afferma: "In relazione a questa tematica (ambientale, social etc) ho la mia posizione e non solo la esprimo apertamente, ma agisco attivamente affinché possa avere un impatto sul mondo in questa direzione". Mentre nel CSR il focus è interno, sulle proprie pratiche di business affinché non siano ad esempio dannose per l'ambiente, nel *Brand Activism* il focus è esterno: intervenire apertamente affinché - restando nell'esempio - l'ambiente sia migliore. Non basta più solo disciplinarsi e cambiare sé stessa, ora l'impresa vuole cambiare il mondo.

3.1.3. Sostenibilità e Circolarità

In ogni impresa, la gestione della comunicazione istituzionale non è affar semplice. Le scelte prese hanno ripercussioni dirette sulla credibilità che l'impresa guadagna dai suoi numerosi *stakeholder*; non a caso i numerosi scandali che hanno visto protagoniste aziende da miliardi di fatturato, sono stati dettati da scelte comunicative sbagliate.

Oggi più che mai, la sensibilità nel modo in cui viene gestita la comunicazione è importante e lo è ancora di più se si fa riferimento al tema della sostenibilità.

“**Sostenibilità**” è un concetto piuttosto ampio e può riguardare l'aspetto sociale o finanziario.

Il concetto di **Circular Economy** è stato definito a livello europeo come quel modello economico in cui “*il valore dei prodotti, dei materiali e delle risorse è mantenuto quanto più a lungo possibile e la produzione di rifiuti è ridotta al minimo*” (Comunicazione della Commissione Europea n. 614/2015 “L'anello mancante – Piano d'azione dell'Unione europea per l'economia circolare”).

Focalizzarsi su questo aspetto della sostenibilità è necessario perché, se è vero che la sensibilità dei consumatori, del mondo finanziario e delle istituzioni è alta sui temi

della sostenibilità, questo non significa che principi, concetti, specifiche siano chiari a tutti. In questo senso, è fondamentale il ruolo della comunicazione poiché impatta sulla percezione che i differenti *stakeholders* hanno rispetto all'attività di un'azienda o un'istituzione finanziaria che decide di intraprendere azioni strategiche riconducibili alla *circular economy*.

Cosa vuol dire prodotto circolare? Definizione e percezione del consumatore non sono allineate.

La *circular economy* si concentra sul mantenimento del valore del prodotto. Questo significa che un prodotto circolare dovrebbe possedere almeno queste sei caratteristiche:

- selezione dei materiali: prodotti realizzati in materiali riciclati o materie prime secondarie (MPS), a loro volta facilmente riciclabili;
- preferenza di materiali biologici: anche se essere *bio-based* di per sé non assicura maggiore circolarità;
- design modulare: prodotti realizzati con componenti standard che favoriscono la riparabilità e la rimessa a nuovo nonché la riciclabilità del prodotto e dei suoi componenti;
- prodotti riutilizzabili, rigenerati, e riciclabili: che seguono la gerarchia dei rifiuti;
- durabilità: prodotti progettati per durare nel tempo (*product life-extension*);
- condivisione: *sharing economy* volta a massimizzare l'utilizzo nel tempo del prodotto.

Come noto, una delle principali problematiche dell'approccio sostenibile è che non esiste un *set* di regole definite e applicabili su larga scala. Le sei caratteristiche qui riportate sono elaborate del *Report* commissionato dal Conai all'Istituto Superiore Sant'Anna, a partire da una lettura comparata di tre fra le più autorevoli fonti istituzionali in materia: una politica (UE), una del settore produttivo (*British Standard*) e una ONG (*Ellen McArthur Foundation*). Questa assenza di fonti certe, in parte comprensibile, vista la novità della materia e i differenti approcci possibili, rende evidente come il ruolo della comunicazione sia essenziale già in questa primissima fase, quella della definizione dei concetti.

Infatti, se in teoria un prodotto circolare è quello che risponde alle sei caratteristiche di cui sopra, la percezione che il consumatore ha di prodotto circolare non è del tutto allineata, come ha rilevato il *Report*. Alla domanda “quali caratteristiche dovrebbe avere un prodotto circolare”, il campione selezionato, indica come prima e principale caratteristica che sia riciclabile (51%), poi riutilizzabile (47%), poi fatto con materie/risorse rinnovabili (31%). Le caratteristiche di “durata più estesa della media” (12,8%), “estesa garanzia” (7,4%) “di seconda mano” (3,6%), “per cui vengono forniti pezzi di ricambio” (9,3%) che sono espressione di durabilità, condivisione e *design* modulare, non sono percepite dal consumatore come caratteristiche di un prodotto circolare.

È vero che l’attenzione delle persone alla sostenibilità è cresciuta nel tempo: il report Conai¹¹ 2020) rileva infatti che quasi la metà del campione intervistato (47%) risulta fortemente preoccupato per l’ambiente e il 39% preoccupato; (i dati ottenuti fanno riferimento ad un campione selezionato all’interno delle varie regioni italiane). Tuttavia, la consapevolezza che ha il consumatore medio può risultare superficiale e “di pancia”. Questo, per le aziende che sono impegnate attivamente nella sostenibilità e nella *circular economy*, può rappresentare una difficoltà al momento del dialogo e della comunicazione con i propri *stakeholders*.

Inoltre, c’è da considerare che le scelte d’acquisto sono ora più che mai legate alla capacità di un *brand* di ispirare fiducia. Quindi è fondamentale che la comunicazione, quale strumento che mantiene e stringe la relazione fra azienda, *brand* e *stakeholders*, si ponga al servizio di questi nuovi concetti, raccontandoli nel modo più semplice e preciso possibile, affinché i *brand* impegnati possano effettivamente averne un ritorno dal mercato.

Il ruolo della comunicazione: le differenti sfide del racconto di prodotti green e prodotti circolari

Ancora dal sopracitato Report Conai (2020), si riporta lo schema che illustra la differenza fra prodotti **green**, **circolari** e **green circolari** dove vengono riportati anche gli strumenti di comunicazione necessari affinché queste caratteristiche vengano riconosciute dal mercato.

¹¹ **fonte:** https://www.conai.org/wp-content/uploads/2020/05/Progetto-SCelta_2020.pdf -2020

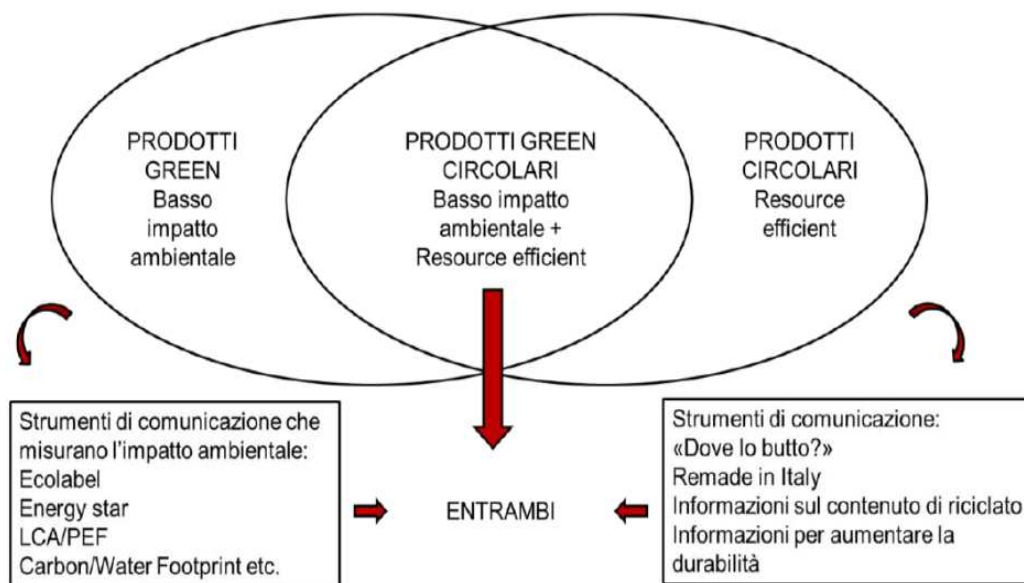


Fig. 19: Distinzione tra prodotti green e prodotti circolari con le relative misure di comunicazione; di B&P- Barabino&Partners.

Ad una prima analisi, appare evidente come gli strumenti di comunicazione che misurano l'impatto ambientale hanno un elevato grado di tecnicismo. Quelli relativi alla circolarità meno, poiché non raccontano tanto le caratteristiche del prodotto, bensì la sua vita. Per questo, la più efficace formula di comunicazione della circolarità del prodotto può essere proprio lo *storytelling*. Un prodotto che passa da un consumatore ad un altro ricco di storia, riassembleto magari, oppure acquistato in un circuito di *second hand*.

Invece, meno emozionante e coinvolgente può apparire la comunicazione di prodotti *green*. In questo caso, lo strumento di comunicazione per eccellenza è spesso un *label*, che il consumatore vede stampato sul *packaging* del prodotto e ripreso magari sui canali di comunicazione del *brand*. Un "bollino" per il quale l'azienda ha faticato, ha apportato magari modifiche ai suoi processi di produzione o alle politiche di approvvigionamento, a processi aziendali e abitudini spesso consolidate, ha speso tempo ed energie.

Certo, ci sono i bilanci di sostenibilità che possono raccontare questo e molto altro, essi sono strumenti di comunicazione fondamentali nella relazione con *stakeholder* istituzionali, con la stampa, ma meno efficaci nella comunicazione con i propri consumatori.

Attualmente, come rileva il report Conai(2020), gli “informati” e i “sapientoni” delle etichette sono non più del 28%. E la confusione, purtroppo, è diffusa.

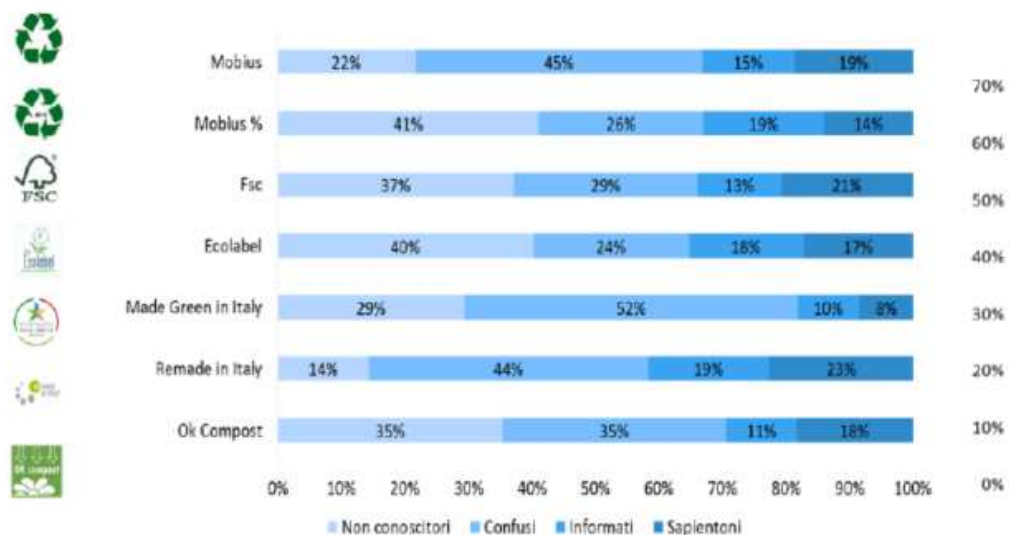


Fig. 20: Conoscenza per etichetta; di B&P- Barabino&Partners.

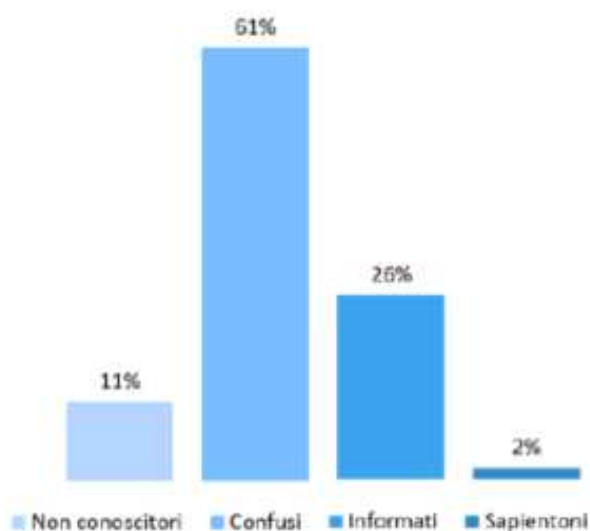


Fig. 21: Conoscenza media delle etichette; di B&P- Barabino&Partners.

Rendere accessibili le certificazioni e, più in generale, i contenuti di stampo tecnico è una grossa sfida, un'impresa difficile perché spesso si tratta di contenuti molto specifici che richiedono anche una preparazione di base rispetto alle caratteristiche del settore di riferimento e alle sue regole. Ma si tratta di uno sforzo necessario poiché impatta sul fenomeno dello scetticismo e sulla percezione di *greenwashing*, entrambi deleteri per l'*awareness* della sostenibilità di un brand o un'azienda e dunque per il mantenimento della fiducia con gli *stakeholders* di riferimento.

Greenwashing e scetticismo: quali strategie per una comunicazione efficace della sostenibilità?

È innegabile, la sostenibilità e tutte le sue declinazioni sono al momento un *trending topic*. Proprio in virtù del fatto che i consumatori si dichiarano più propensi ad acquisti *green*, anche se più costosi, sono molte le realtà che hanno scelto sostenibilità, *green economy*, *circular economy* quali cavalli di battaglia delle proprie strategie, non solo di prodotto, ma anche di comunicazione istituzionale.

Scetticismo e comunicazione di prodotto

Ma non è sempre tutto oro quello che luccica, infatti il report Conai (2020) indagando sul fenomeno dello scetticismo, inteso quale predisposizione a dubitare delle asserzioni che attestano il basso impatto ambientale di un prodotto, ha rilevato che, per quanto nel complesso, la sostenibilità veicolata attraverso la comunicazione di prodotto è percepita come attendibile ed il 45% del campione non è scettico, il 32% è neutrale; gli scettici rappresentano il 23% del campione. Possiamo quindi affermare che le indicazioni relative all'impatto ambientale riportate sulla confezione o sull'etichetta (risparmio di plastica nei refill dei detersivi, per esempio), sono una forma di comunicazione e posizionamento di prodotto efficace in quanto accolta in modo proattivo dal consumatore.

Greenwashing e comunicazione istituzionale

Stessa cosa non è possibile dire se si sposta il focus dalle informazioni lette su un singolo prodotto alla percezione della condotta generale delle aziende nel comunicare le *performance* ambientali dei propri prodotti. In questo caso, lo scetticismo prende il sopravvento ed emerge chiaramente come la maggioranza dei

consumatori pensa che le aziende compiano pratiche di *greenwashing*. Il 51% ritiene che la comunicazione delle *performance* ambientali da parte delle aziende non sia limpida e accessibile.

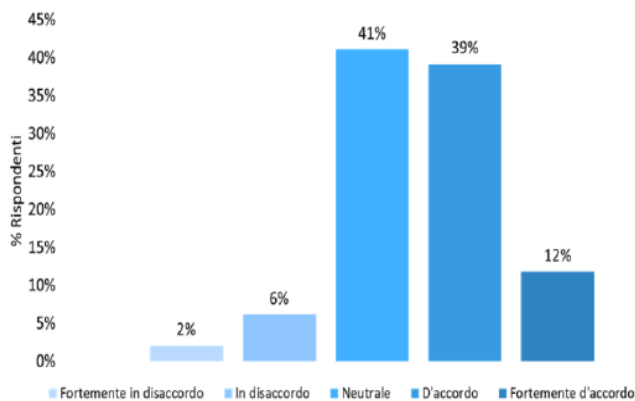


Figura 22: Sintesi della percezione dei consumatori sul “SE” le aziende praticano *Greenwashing*; di B&P- Barabino&Partners.

In particolare, si lamenta il fatto che le aziende forniscano informazioni ambientali vaghe o apparentemente non verificabili e, soprattutto, che la maggior parte delle aziende omette di comunicare o nasconde importanti informazioni riguardanti le caratteristiche ambientali dei propri prodotti. Questo significa che i comportamenti negativi agli occhi dei consumatori riguardano l’aspetto *corporate* e istituzionale del comunicare la sostenibilità. Elaborare la strategia di comunicazione più corretta è fondamentale per mantenere alta la fiducia del proprio pubblico di riferimento. Un approccio integrato, che affianchi comunicazione e strategia di business ESG (*Environmental, Social, and Governance*) è preferibile perché avvicina e integra i due momenti fondamentali dell’agire e del raccontare conferendo così coerenza alle azioni intraprese a livello aziendale.

3.2. L’attivismo nel settore turistico

Come specificato all’inizio, il focus del terzo capitolo è sulla circolarità, la quale viene analizzata all’interno del contesto turistico. Il fine della ricerca rimane sempre quello di verificare se sia possibile associare il concetto di circolarità a quello di attivismo del marchio.

Anche le imprese turistiche, per migliorare l'immagine aziendale e il proprio posizionamento sono impegnate nella creazione di una reputazione aziendale.

Non è di certo un caso, se nel processo di creazione della reputazione e immagine aziendale, uno dei temi più rilevanti è il *Brand Activism*, ossia la scelta di un'azienda di posizionarsi riguardo un particolare problema contemporaneo di natura sociale, economica o ambientale.

L'associazione che viene fatta tra Turismo e *Brand Activism* è di per sé un paradosso.

Il turismo¹² consiste in uno spostamento di persone in luoghi diversi da quello di residenza; di conseguenza, per forza di cose, ciò ha un impatto a livello di inquinamento ambientale.

Il trasferimento di persone infatti implica di per sé l'emissione di gas serra, non a caso il turismo ne produce l'8% di cui il 75% viene emesso dai mezzi di trasporto utilizzati come aerei, navi da crociera o automobili.

Diventa quindi difficile pensare al turismo come un insieme di attività che possano essere organizzate in un'ottica sostenibile. Basta pensare al *fast-travel*¹³, il quale è per definizione non sostenibile.

Tuttavia, anche per le imprese della filiera turistica, i clienti (acquisiti e potenziali) e i *partner* aziendali non esitano a giudicare il coinvolgimento dei brand (o il loro non coinvolgimento) nelle questioni di attualità più importanti (sostenibilità, circolarità, *green*, sicurezza, cambiamento climatico, inclusione sociale, ecc.). Di conseguenza, il *Brand Activism* viene considerato da molti come l'unica strada possibile per rafforzare in modo trasparente e coerente il legame tra l'impresa turistica, i propri clienti e la comunità in cui opera.

Sia i turisti che le strutture ricettive hanno un ruolo importante nel rendere l'esperienza turistica il più sostenibile possibile.

Il *fast travel*, caratterizzato dall'esplosione di compagnie aeree *low-cost*, il conseguente aumento dei viaggi aerei e la possibilità di fare a prezzo contenuto viaggi lunghi a prezzi bassi, rappresentano un vero e proprio ostacolo al "Turismo *Green*".

¹² **Turismo:** è l'insieme delle attività realizzate dalle persone durante i loro viaggi e soggiorni in luoghi diversi da quello di residenza, per un periodo di tempo che va da almeno due giorni (minimo un pernottamento) a un anno, per vacanza, lavoro o altri motivi.

¹³ **Fast travel:** è una tipologia di viaggio che parte dal volo a basso costo e attraversa il soggiorno breve e spesso non viene accomunato alle modalità più sostenibili di viaggio.

Sicuramente focalizzandosi solo sul trasporto, il **turismo *slow*** si presenta essere l'unica soluzione: meno viaggi l'anno, distanze più brevi e soggiorni più lunghi, ma questo è solo un aspetto.

Per rendere *green* l'esperienza turistica è necessaria una propensione a cambiare il modo di operare da parte delle strutture ricettive e tutti gli enti legati al turismo, ma bisogna ricordare che anche il turista ha un ruolo attivo in tutto ciò.

3.2.1. Il ruolo del turista nell'esperienza green

Il turista è certamente un consumatore finale, ma ciò non significa che il suo agire si limita al consumo dell'esperienza turistica, bensì è un attore della filiera che può decidere molto in ogni fase del viaggio. Ecco perché anche il *fast-travel* può effettivamente essere, anche se in parte, sostenibile e abbracciare l'approccio circolare delle strutture ricettive.

Che cosa è il *fast travel*? Il termine *fast-travel* è un neologismo del comparto turistico che nasce da un adattamento del concetto di "*fast fashion*" declinato sul mondo dei viaggi.

Il *fast fashion* è la moda che passa velocemente dalle passerelle al consumatore tramite rivenditori economicamente alla portata della massa. Ovviamente genera dibattito il metodo di produzione e distribuzione. Il *fast travel* è, nella declinazione ormai sempre più comune, una tipologia di viaggio che parte dal volo a basso costo e attraversa il soggiorno breve e spesso non viene accomunato alle modalità più sostenibili di viaggio.

Tuttavia è necessaria una precisazione perché, come già anticipato, nel comparto *travel* il viaggiatore è un attore attivo lungo la filiera e in base al comportamento assunto e alle decisioni prese, può avere un maggiore o minore impatto sull'ambiente che lo circonda.

Il viaggiatore che acquista un volo *low cost* può ad esempio decidere se contribuire o meno all'arricchimento della destinazione finale, può decidere se incidere di meno sul carburante dell'aereo o di non prendere affatto l'aereo, può decidere quali elementi del suo viaggio lo rendono sostenibile.

Diverse ricerche hanno dimostrato che per rendere i viaggi, anche i più brevi, più sostenibili non è necessario fare chissà quali sforzi, ma basta tener conto di piccoli accorgimenti.

- **Scegliere *accomodation green***

Ci sono *accommodation*, da hotel a case vacanze, che sposano la sostenibilità come principio base, anche attraverso scelte semplici. Dalle forniture a km zero per la colazione all'uso di luci a basso consumo, passando attraverso la scelta di kit di cortesia *plastic free*.

- **Non farsi cambiare tutti i giorni gli asciugamani**

Il viaggiatore è un attore attivo del comparto viaggi e può fare la differenza. Uno dei modi per rendere anche il *fast travel* sostenibile è adottare buone abitudini, ad esempio quella di non farsi cambiare (e quindi lavare) gli asciugamani tutti i giorni.

- **Scegliere mezzi di trasporto a trazione muscolare**

Al fine di ridurre le emissioni, dove è possibile, è preferibile effettuare gli spostamenti in bici o a piedi nelle città e località che si visitano. Alcuni Hotel, ma in generale numerose strutture ricettive mettono a disposizione degli ospiti delle bici con pedalata assistita e mappa installata su un *tablet* per raggiungere facilmente i vari luoghi d'attrazione.

- **Rivolgersi ad operatori che hanno viaggi sostenibili come obiettivo**

Ci sono molti operatori turistici che sono nati con la *mission* ben precisa di promuovere i viaggi come abitudini di consumo sostenibile.

- **Portare con sé "oggetti" ecologici**

Anche il semplice atto di portare con sé una borraccia ha un impatto positivo perché equivale a rinunciare alla plastica delle bottiglie. Stessa cosa vale se si utilizzano saponette e shampoo solido (cosa che si potrebbe fare anche quando non si viaggia). È chiaro che in alcuni casi la plastica possa essere necessaria, ma spesso non lo è e quindi è giusto cambiare abitudine e adottare comportamenti più sostenibili.

- **Portare con sé l'essenziale**

Questa cosa qui la si impara quando vengono fatti viaggi a piedi o in bici. Li si capisce facilmente quante cose inutili ci si porta dietro anche solo per un weekend. Tanto di quel peso non è necessario, inoltre portare l'essenziale alleggerisce il peso che l'aereo deve trasportare e di conseguenza si avranno meno emissioni.

Il problema di fondo è che durante il soggiorno, il turista pretende di avere il massimo *comfort* ed è più propenso ad assumere comportamenti che non tengono conto dei piccoli accorgimenti che invece potrebbero fare la differenza, come ad esempio: spegnere le luci o il condizionatore quando si è fuori, chiudere l'acqua quando ci si lava i denti.

È bene ricordarsi che le scelte di ognuno sono importanti; bisogna come prima cosa partire da sé stessi per poi cambiare il mondo. "Sii il cambiamento che vuoi vedere"(Gandhi).

3.2.2. Il ruolo delle strutture ricettive nell'esperienza green

Dall'altro lato le varie strutture ricettive e gli enti legati al turismo si stanno impegnando molto per organizzare attività non impattanti durante il soggiorno e seppur i turisti, una volta arrivati a destinazione hanno già prodotto una notevole quantità di Co2, queste iniziative sono un vero primo passo avanti verso un nuovo modo di pensare circolare.

Analizzando ciò che pensano i clienti riguardo a questo tema, dal "*Global Sustainability Report: sustainability matters, but does it sell?*" elaborato da McKinsey&Company in collaborazione con la Camera Nazionale della Moda Italia, afferma che il 70% dei consumatori è disposto ad effettuare una scelta *green* pur spendendo il 5% o il 10% in più rispetto al consueto.

Sulla stessa linea si muove il settore del turismo, infatti secondo il rapporto di fondazione UniVerde, il 16% degli italiani pratica turismo sostenibile (dati di febbraio 2017). Il 45% ritiene di essere disposto a spendere di più (tra il 10% e 20%) per non danneggiare l'ambiente mentre il 42% si informa sull'impatto ambientale della struttura turistica: pannelli fotovoltaici e sistemi di risparmio dell'elettricità e

dell'acqua sono fattori decisivi. Importanti anche la presenza di menù a km 0 e/o biologici (36%) e le modalità di raccolta dei rifiuti (35%).

La sostenibilità e la circolarità, inserite tra i *megatrend* del 2019, sono essenziali non solo per la crescita del settore turistico, ma anche in un'ottica di lungo periodo. Ecco quindi che ci si trova davanti all'esigenza di dover riformulare il modello di ospitalità proposto in chiave *green*. C'è chi questo processo lo ha già messo in atto da diverso tempo, numerose sono le strutture da cui prendere ispirazione, di seguito infatti verranno riportati alcuni virtuosi esempi di hotel e resort premiati come migliori strutture *green* al mondo che hanno fatto dell'ecosostenibilità il loro punto di forza.

Il lussuoso *Clayoquot Wilderness Resort*, nella Columbia Britannica (Canada), è stato il vincitore dei *Boutique Hotel Awards 2018* in veste di resort più sostenibile al mondo. Può essere raggiunto solo in barca o in idrovolante da Vancouver. Si trova nel cuore di una riserva naturale e può ospitare 25 clienti alla volta in suite/tende stile *bohémien* immerse in 242 ettari di boschi, isole e ruscelli. Il governo lo ha autorizzato ad avviare programmi di protezione ambientale per rimediare ai danni causati dal disboscamento, dall'estrazione mineraria e dalla pesca commerciale, e anche gli ospiti possono essere parte attiva del progetto tra un'uscita in kayak e un'escursione in elicottero. Tra le varie attività, si occupa della raccolta di plastica e detriti provenienti dall'Oceano Pacifico e della protezione dei siti di riproduzione e nidificazione di balene, leoni marini, foche, lontre e uccelli.

Il *Vacala Bay Resort*, nelle isole Fiji, è stato premiato tra le migliori luxury eco/green hotel-villa del mondo in occasione dei *Luxury Hotel Awards 2018*. Si tratta di una grande villa privata suddivisa in tre edifici che si affacciano sull'Oceano Pacifico, collegati tra loro da un portico e da una piscina a sfioro, completamente alimentata da energia solare. È presente un intelligente sistema di ricircolo dell'aria che elimina qualsiasi impianto di condizionamento e tutti i materiali utilizzati sono unicamente locali: dai massi di fiume utilizzati per la realizzazione dei pavimenti, alla sabbia usata per pareti e soffitti. Non sono previsti menù fissi o a buffet, ma lo chef prepara i pasti secondo i gusti e gli orari degli ospiti, riducendo al minimo lo spreco di cibo. Per chi lo desidera, il resort organizza un soggiorno terra-acqua: cinque giorni nella eco-villa e cinque giorni tra le isole a bordo di un lussuoso catamarano.

Infine, è stata premiata anche un'eccellenza italiana, il Resort Valle dell'Erica in Sardegna, che si affaccia sull'Arcipelago di La Maddalena. Ha vinto i *World Travel*

Awards 2019 come migliore *green resort* in Europa. È avvolto da quasi trenta ettari di parco, si affaccia su una spiaggia di sabbia bianca e fa uso di sola energia proveniente da fonti rinnovabili e veicoli elettrici. La SPA, le camere e gli addetti alle pulizie utilizzano esclusivamente prodotti cosmetici e detergenti ecobio, mentre gli arredi, il cibo e le materie prime sono il più possibile a km zero. Inoltre, il resort sostiene anche il FAI nella tutela del patrimonio culturale e naturalistico italiano e partecipa a dei programmi di raccolta dei rifiuti abbandonati.

A livello globale, il Dipartimento di Yale per il Diritto e la Politica Ambientale ha valutato la condotta di 180 nazioni per determinare se esse soddisfano gli obiettivi ambientali stabiliti a livello internazionale o le iniziative messe in atto autonomamente. Sulla base dell'Indice di Sostenibilità Ambientale (EPI), ne è emersa una classifica che ha visto sul podio Finlandia, Islanda e Svezia. I tre paesi peggiori dal punto di vista dell'attenzione all'ambiente, invece, sono risultati Pakistan, Qatar e Afghanistan (dati 2016). Stupisce la posizione del Qatar, una tra le nazioni più ricche al mondo e meta turistica molto apprezzata per la sua offerta di lusso, ma i dati del WWF in collaborazione con il *Global Footprint Network* dimostrano come esso, da solo, abbia un'impronta ecologica pari a quella di 4,8 pianeti. Già nel 2011 il paese aveva lanciato la *Qatar National Vision 2030* per guidare i suoi piani di sviluppo sostenibile a lungo termine e attuare una diversificazione economica. Nel perseguire questa visione, il turismo è stato designato un settore prioritario dai *leader* del paese, perché offre l'opportunità di attuare una crescita economica sostenibile. Nel 2014, invece, il *Qatar Tourism Authority* (QTA) ha lanciato il *Qatar National Tourism Sector Strategy* (QNTSS) 2030, che traccia un percorso di sviluppo sostenibile per il settore turistico fino al 2030. Dal suo lancio, il Qatar ha accolto circa 3 milioni di visitatori l'anno e ha raggiunto una crescita media annua degli arrivi del 6% tra il 2012 e il 2016.

La sostenibilità dei viaggi non è una questione dei tempi, ma di abitudini e scelte di comportamento e consumo. Adottare un modello di business circolare è sicuramente un importante passo per avviare al cambiamento anche un settore come quello turistico che nasce di per sé come un concetto non sostenibile.

3.3. Casi studio

Per verificare il collegamento tra Circolarità e *Brand Activism* sono stati raccolti dei casi aziendali. La riflessione derivante da questo studio nasce dal seguente quesito: *la Circolarità, così come viene comunicata, è un concetto da legare in maniera diretta al Brand Activism oppure alla Responsabilità Sociale d'Impresa?*

3.3.1. Metodo di ricerca

Al fine di individuare il comportamento delle imprese nella gestione della comunicazione circolare, sono stati analizzati casi di aziende turistiche nazionali e internazionali, individuando per ciascuno: il tipo di strategia attuata, il modo in cui viene implementata e i risultati raggiunti.

In totale è stato selezionato un campione formato da 16 aziende turistiche (si veda TABELLA. 5).

La selezione delle aziende è avvenuta attingendo al *database* direttamente fornito dal gruppo di ricerca impegnato nel progetto CEnTOUR¹⁴.

¹⁴ <http://www.circulartourism.eu>

Tabella 5- Campione di ricerca



Raccolta di casi di studio/best practices					
Fonte	Caso di studio	Luogo	Strategia implementata	Tipo di strategia	Note
https://www.lariohotels.com/en/csr/acqua-e-energia-il-nostro-patto-con-lambiente/	Lario Hotels	Italia	Offerta servizi turistici sostenibili; adozione pratiche di business circolari.	entrambe	
Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2022). Adopting digital reservation systems to enable circular economy in entrepreneurship. Management Decision, (ahead-of-print).	<i>Best practice</i> - Adozione di sistemi di prenotazione digitali per consentire l'economia circolare nell'imprenditoria.	Spagna	Adozione di un sistema di prenotazione digitale.	digital	
Kang, E. Y., & Atkinson, L. (2021). Effects of message objectivity and focus on green CSR communication: The strategy development for a hotel's green CSR message. Journal of Marketing Communications, 27(3), 229-249.	Hotel Kii (nome fittizio)	Spagna	Incoraggiare gli ospiti ad adottare un comportamento sostenibile.	digital	
Yoon, D., Kim, Y. K., & Fu, R. J. (2020). How can hotels' green advertising be persuasive to consumers? An information processing perspective. Journal of Hospitality and Tourism Management, 45, 511-519.	In che modo la pubblicità <i>green</i> degli hotel può essere persuasiva per i consumatori?	Non applicabile: esperimento con annunci fittizi contenenti claim, immagine e logo del marchio e i tre elementi principali utilizzati negli annunci. Intervistati dagli Stati Uniti	Pubblicità ecologica come pratica primaria di marketing CSR degli hotel.	N.D.	
Volgger, M., Cozio, C., & Taplin, R. (2021). What drives persuasion to choose healthy and ecological food at hotel buffets: message, receiver or sender?. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics.	Cosa spinge la persuasione a scegliere cibo sano ed ecologico nei buffet degli hotel: messaggio, destinatario o mittente?	Italia	Incoraggiare gli ospiti ad adottare un comportamento sostenibile.	non digital	
Antonschmidt, H., & Lund-Durlacher, D. (2021). Stimulating food waste reduction behaviour among hotel guests through context manipulation. Journal of Cleaner Production, 329, 129709.	Stimolare il comportamento di riduzione degli sprechi alimentari tra gli ospiti dell'hotel attraverso la manipolazione del contesto	Austria	Riduzione degli sprechi alimentari.	non digital	
Lee, S., & Oh, H. (2014). Effective communication strategies for hotel guests' green behavior. Cornell Hospitality Quarterly, 55(1), 52-63.	Strategie di comunicazione efficaci per il comportamento ecologico degli ospiti dell'hotel	USA	Incoraggiare gli ospiti ad adottare un comportamento sostenibile.	non digital	
Cozio, C., Tokarchuk, O., & Maurer, O. (2021). Minimising plate waste at hotel breakfast buffets: an experimental approach through persuasive messages. British Food Journal.	Ridurre al minimo gli sprechi di piatti nei buffet della colazione degli hotel	Italy: Hotel 4 stelle	Riduzione degli sprechi alimentari.	non digital	
Ettinger, A., Grabner-Kräuter, S., Okazaki, S., & Terlutter, R. (2021). The desirability of CSR communication versus greenhushing in the hospitality industry: The customers' perspective. Journal of Travel Research, 60(3), 618-638.	La desiderabilità della comunicazione della CSR rispetto al greenhushing nell'industria alberghiera: Il punto di vista dei clienti	Austria	Incoraggiare gli ospiti ad adottare un comportamento sostenibile.	entrambe	
Yoon, B., Chung, Y., & Jun, K. (2020). Restaurant industry practices to promote healthy sustainable eating: a content analysis of restaurant websites using the value chain approach. Sustainability, 12(17), 7127.	Pratiche del settore della ristorazione per promuovere un'alimentazione sana e sostenibile	USA	Incoraggiare gli ospiti ad adottare un comportamento sostenibile.	entrambe	
https://serve360.marriott.com/sustainable-goals/	Obiettivi di sostenibilità e impatto sociale di Marriott International	Marriot international	Disporre di un rapporto di sostenibilità per migliorare il benessere di clienti, comunità e lavoratori.	N.D.	
https://www.hospitalitynet.org/opinion/4110502.html	Come può la gestione alberghiera incoraggiare gli ospiti a risparmiare energia?	USA	Fornire in tempo reale il tasso di consumo energetico con un feedback normativo	non digital	
https://www.batho.fr/nosproduits	BATHO-cantiere navale insolito	France	Strategia zero rifiuti.	non digital	
https://hospitality-on.com/sites/default/files/2021-11/hotel_marques_de_risca_marriott_dev_durable_0.pdf	Hotel Marques de Risca - progettazione ecologica e applicazione di soluzioni circolari.	Spain	Utilizzo pannelli solari.	entrambe	
https://hospitality-on.com/en/hospitality-awards/emiliano/upcycling-emiliano-pajamas	Upcycling Emiliano Pijamas	Rio de Janeiro	Strategia zero rifiuti.	non digital	

3.3.2. Analisi dei casi aziendali

Per individuare le strategie adottate nei vari casi aziendali, è stato necessario svolgere dapprima una ricerca per capire quando un *business* possa effettivamente essere considerato circolare.

Di seguito sono elencati i 5 modelli di business da considerare come 5 modalità applicative dell'Economia Circolare nelle realtà del business.

1) Filiera Circolare “fin dall’inizio”

Il modello si fonda sull'accesso a materie prime rinnovabili, riciclabili o biodegradabili, come l'energia rinnovabile, materiali di natura biologica come prodotti biochimici e bioplastiche, detti anche 'nutrienti biologici' in quanto sono perfettamente degradabili; risorse riciclabili come metalli e minerali sono detti 'nutrienti sintetici', in quanto possono essere riciclati e riutilizzati all'infinito.

Ad ostacolare questo modello di *business* vi sono fattori economici, tecnologici e normativi. Le tecnologie per realizzare strutture adatte al riciclo sono ancora molto costose e non sussistono le economie di scala necessarie per rendere la produzione sempre conveniente. Dal punto di vista normativo, l'uso di materie prime vergini è spesso sovvenzionato: eliminare queste sovvenzioni costringerebbe le imprese ad alzare i prezzi e stimolerebbe il ricorso a risorse circolari.

Un esempio dell'applicazione di questo modello è dato dal progetto *Ecovative* di *Eben Bayer* e *Gavin MacIntrye* del *Rensselaer Polytechnic Institute*. Essi hanno scoperto come sostituire le plastiche con materiali rigidi creati mischiando sottoprodotti dell'agricoltura, come steli di granoturco, con il micelio dei funghi, il quale funge da collante naturale che digerisce gli scarti agricoli. Il materiale ottenuto è competitivo in termini di prezzo- risultando anche meno volatile- e qualità, rispetto alle alternative fossili. L'energia impiegata è significativamente inferiore. Il progetto ha vinto nel 2008 la *PICNIC Green Challenge*, ottenendo fama internazionale e un finanziamento di 500.000 euro.

2) Recupero e Riciclo

Il modello si fonda sul recupero e riutilizzo di fonti nascoste negli output produttivi e nei prodotti di scarto. Ciò avviene attraverso la gestione di una catena di fornitura bidirezionale (cioè che non va solo dal produttore al consumatore, ma anche dal consumatore che restituisce il rifiuto al produttore). La filiera circolare può essere di due tipi: a circuito chiuso o a circuito aperto; in quest'ultimo caso significa che i materiali di

scarto possono essere rivenduti ad altre imprese. L'obiettivo finale è sicuramente quello di cercare di ridurre la quantità di rifiuti e trarre valore dagli stessi.

I vantaggi sono molteplici: riduzione dei costi legati a materie prime, gestione dei rifiuti, dell'impatto ambientale; ottenimento di ricavi ottenuti dalla vendita di sottoprodotti indesiderati.

Un esempio è la collaborazione del colosso *Mark&Spencer* con l'organizzazione no profit *Oxfam*. I clienti possono portare abiti, borse e scarpe di *M&S* nei negozi *Oxfam*. I consumatori ottengono in cambio buoni d'acquisto, mentre i vestiti vengono riciclati e i proventi utilizzati da *Oxfam* nella lotta alla povertà, in modo da perseguire un doppio obiettivo: ambientale e sociale.

3) Estensione della vita del prodotto

È ben noto che le imprese programmano l'obsolescenza dei prodotti, in modo che smettano di funzionare dopo un certo tempo, costringendo il consumatore all'acquisto del nuovo modello. Il paradigma dell'estensione del ciclo di vita del prodotto, invece, mira all'estrazione di quanto più valore possibile da ogni unità di risorsa consumata, sviluppando i prodotti in modo da farli durare a lungo e mettendo a disposizione aggiornamenti, servizi, parti di ricambio.

Le modalità in cui questo modello si esplica sono:

1. costruire per la lunga durata;
2. ricondizionare, ossia riportare i prodotti allo stato originale e rivenderli come nuovi;
3. ritirare/scambiare/ricomprare per rimettere sul mercato;
4. aggiornare;
5. "riempire di nuovo": ripristinare una funzione che si esaurisce più rapidamente del prodotto stesso;
6. riparare, per clienti soddisfatti delle prestazioni del prodotto e non interessati a sostituzioni.

I motivi per cui questo modello ha un successo crescente sono riconducibili ai costi di manodopera. È sempre stato più conveniente importare nuovi prodotti che riparare quelli venduti, ma il crescente costo della manodopera nei mercati emergenti come la Cina sta invertendo il *trend*.

Nel 2014, il settore dei servizi di riparazione di computer e articoli elettronici negli USA ha fatturato 20 miliardi di dollari; nel 2011, i settori dei beni rigenerati, hanno incassato almeno 43 miliardi di dollari, supportando 180.000 posti di lavoro.

Un esempio è *EcoTAM*, un progetto dell'imprenditore *Mark Bowles*, che ha fatto installare delle postazioni automatizzate predisposte all'acquisto di dispositivi elettronici usati, come cellulari e *tablet*. Il consumatore inserisce il proprio dispositivo

nel macchinario, che lo identifica, elabora un preventivo e gli propone la transazione. Nel 2014, le 1.100 postazioni negli USA hanno permesso di recuperare 250 tonnellate di dispositivi composti da materiali potenzialmente tossici, più di 30 tonnellate di rame (abbastanza per costruire un'altra Statua della Libertà) e 700 chili di argento.

4) Piattaforma di condivisione

Il modello, strettamente legato alla *sharing economy*, si basa sulla presenza di una piattaforma che mette in contatto proprietari di beni di consumo con altri utenti interessati ad usarli. La piattaforma consente l'accesso condiviso o la comproprietà, riducendo la domanda di risorse e attività produttive. Benché esista una certa sovrapposizione tra *circular economy* e *sharing economy* ci sono alcune distinzioni, ad esempio secondo l'esperta *April Rinne*, la componente sociale e interattiva che caratterizza la *sharing economy*, non è una componente essenziale della *circular economy*, così come un prodotto scambiato nella *sharing economy* non fa parte necessariamente di una filiera circolare. La *sharing economy*, tuttavia, produce effetti circolari quando è in grado di ridurre l'uso di risorse e l'impatto ambientale dei consumi, generando profitti.

A trainare la crescita di questo modello (emergenza pandemica a parte) sono alcune aziende leader come *Airbnb*, per la condivisione di stanze e appartamenti; Lyft (333 milioni di dollari di finanziamenti garantiti) e Uber, queste ultime finalizzate alla messa in condivisione di "passaggi" e autovetture. *Airbnb*, in particolare, nel settembre 2014 aveva più di ottocentomila alloggi e aveva permesso a più di 20 milioni di persone di affittarne uno.

5) Prodotto come servizio

L'ultimo modello di business è finalizzato all'acquisto di una funzione o certe prestazioni, piuttosto che un servizio. Le imprese mantengono la proprietà del prodotto e lo offrono ad uno o più utenti tramite affitto, noleggio, utilizzo pagato in base al consumo. Nel momento in cui il prodotto diventa servizio, il consumatore diventa "utente" (in gergo è detto modello *consumer to user*). In questo modo, i costi legati alla proprietà, alla manutenzione e allo smaltimento si spostano dal consumatore al produttore.

Ci sono due sfide principali nell'implementazione di questo modello: l'investimento iniziale, che richiede che i costi di produzione, in tecnologia e risorse, possano venire assorbiti dal bilancio aziendale; la necessità di uno studio attento della convenienza economica dal punto di vista dell'utente: è possibile che l'utente sia più motivato a

noleggiare/utilizzare in abbonamento beni costosi, il cui costo è talmente ingente da non poterne permettere l'acquisto.

Una delle caratteristiche fondamentali è che questo modello è compatibile con la maggioranza degli altri modelli di *business* circolari. Oltre l'80% delle aziende studiate nella ricerca di *Lacy*, *Rutqvist* e *Lamonica* abbina questo modello a uno o più degli altri modelli, soprattutto il modello "estensione del ciclo di vita", per la riparazione e l'aggiornamento dei beni, oltre alla sinergia naturale, già citata, con il modello "piattaforma di condivisione".

Un buon esempio sono gli strumenti che permettono di noleggiare film e musica tramite un servizio in abbonamento, eliminando la necessità dei CD, lettori e infrastrutture per la riproduzione. Gli utenti possono accedere ai film e alla musica dove e quando vogliono, attraverso uno *smartphone* o un *tablet*. Un altro buon esempio è l'accordo del 2014 tra il colosso di elettronica *Philips* e la città di Washington. *Philips* ha offerto "l'illuminazione come servizio" sostituendo oltre 1.300 impianti di illuminazione a costo zero.

Dei modelli individuati, tre sono più appropriati all'ambito turistico e i casi selezionati corrispondono alle caratteristiche del **modello 1-** Filiera Circolare "fin dall'inizio"; **modello 2-** Recupero e Riciclo e **modello 3-** Estensione della vita del prodotto.

Per l'analisi dei casi aziendali si è proceduto dapprima ad una loro organizzazione all'interno di una tabella (si veda TABELLA. 5- pag. 100) e poi per ciascuno di essi è stata esaminata la strategia implementata e i relativi risultati ottenuti (in **appendice "1"**).

3.3.3. Discussione dei casi

A conclusione del terzo capitolo, si intendono esporre alcune considerazioni attraverso cui fornire risposta all'interrogativo che si era posto nell'introduzione iniziale: la Circolarità, così come viene comunicata, è un concetto da legare in maniera diretta al *Brand Activism* oppure alla Responsabilità Sociale d'Impresa?

Alla luce delle risultanze dell'analisi effettuata, la risposta è stata quella di affermare che la Circolarità non è un concetto che si lega in maniera diretta a quello di *Brand Activism*. È la RSI ad avere un collegamento diretto con il *Brand Activism* poiché quest'ultima potrebbe essere considerata un'estensione della prima.

Quindi dal momento in cui la circolarità è un modo in cui la RSI viene espletata, si giunge alla conclusione in cui è più giusto affermare che la circolarità si lega sì al *Brand Activism* ma in maniera indiretta e cioè mediante la costruzione di una Responsabilità Sociale d'Impresa (si veda Fig.23).



Fig.23- Schema Circolarità, RSI e *Brand Activism*.

Per giungere a questa considerazione sono stati presi in esame 16 casi di studio, analizzando per ciascuno di essi il modo in cui l'impresa gestisce la propria comunicazione circolare.

L'obiettivo primo dell'analisi è stato quello di individuare in che modo le imprese turistiche comunicano all'esterno il fatto di essere degli operatori caratterizzati da un modello di business circolare.

In seguito ad una prima analisi è stato possibile individuare una serie di *best practices* (si veda tabella.6) che hanno portato ad un'ulteriore riflessione.

Strategia implementata
Offerta servizi turistici sostenibili; adozione pratiche di business circolari.
Adozione di un sistema di prenotazione digitale.
Incoraggiare gli ospiti ad adottare un comportamento sostenibile.
Pubblicità ecologica come pratica primaria di marketing CSR degli hotel.
Incoraggiare gli ospiti ad adottare un comportamento sostenibile.
Riduzione degli sprechi alimentari.
Incoraggiare gli ospiti ad adottare un comportamento sostenibile.
Riduzione degli sprechi alimentari.
Incoraggiare gli ospiti ad adottare un comportamento sostenibile.
Incoraggiare gli ospiti ad adottare un comportamento sostenibile.
Disporre di un rapporto di sostenibilità per migliorare il benessere di clienti, comunità e lavoratori.
Fornire in tempo reale il tasso di consumo energetico con un feedback normativo
Strategia zero rifiuti.
Utilizzo pannelli solari.
Strategia zero rifiuti.

Tabella.6- Strategie circolari adottate dalle imprese turistiche analizzate.

Analizzando le strategie attuate, emergono chiaramente delle *best practices*:

- Strategia Zero Rifiuti- 2 casi
- Riduzione degli sprechi alimentari: 2 casi
- Incoraggiare gli ospiti ad adottare un comportamento sostenibile- 5 casi

Prendendo in considerazione le diverse strategie attuate, si comprende facilmente che operare in maniera circolare non vuol dire seguire una politica di *Brand Activism*.

Le imprese che decidono di adottare un modello di business circolare si autoregolamentano nell'attività svolta. In tal modo, c'è un allineamento tra il modo di operare e i valori dichiarati che caratterizzano la propria Responsabilità Sociale d'impresa. Ecco quindi che torna la connessione tra circolarità e RSI.

Al contrario il *Brand Activism* richiede una presa di posizione su questioni ambientali, sociali e politiche. Questa presa di posizione non ha un impatto interno e cioè non influenza il modo in cui l'impresa opera, ma ha un impatto esterno. Il fatto che l'azienda dichiari la propria posizione non deve essere fine a sé stesso, nel senso che l'azienda oltre a cambiare sé stessa deve agire in modo da spingere anche il pubblico a migliorarsi apportando così un contributo positivo al "bene comune".

Il *Brand Activism* significa schierarsi, sostenere una causa e assumersi i rischi ad esso legati, quindi le iniziative di attivismo sono orientate al pubblico.

La RSI invece è orientata al *business* e viene sviluppata per consolidare l'immagine aziendale allineando il proprio modo di operare ai valori in cui l'impresa crede.

Per verificare tali collegamenti, innanzitutto è stato necessario comprendere la differenza tra RSI e *Brand Activism*, poi si è condotto uno studio incentrato sul concetto di Circolarità alla fine del quale si è giunti alla conclusione che la circolarità rientra nella RSI, ma non è una strategia di *Brand Activism*.

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Parlare di *Brand Activism* significa ricollocare come prima cosa l'impresa all'interno del tessuto sociale tenendo conto di quelle che sono le relazioni che intercorrono tra marketing, società e bene comune.

“Il marketing è il processo sociale mediante il quale una persona o un gruppo ottiene ciò che costituisce oggetto dei propri bisogni e desideri creando e scambiando prodotti e valore con altri”.

Da questa definizione di *marketing*, Kotler fa emergere due coppie rilevanti di termini: bisogni e desideri; prodotti e valore e poi nel 1993 nell'edizione di *Marketing Management* ne verrà aggiunta una nuova in cui il *marketing* è definito come un processo sociale e manageriale.

Quest'ultima accoppiata fa riflettere molto in quanto evidenzia la relazione che c'è tra le dinamiche sociali e la complessità delle funzioni aziendali.

Lo stesso Kotler infatti, sostiene che non sia possibile intraprendere un'azione di *management* se prima non si ha ben chiaro quale sia il quadro sociale in cui l'azienda si colloca e anche il “come” l'azienda intende collocarsi all'interno di questo quadro.

Per ribadire rispetto a quanto detto prima, non è una scelta il fatto di “ascoltare” ciò che avviene all'esterno perché nella realtà poi un'azienda opera sulla base di ciò che accade all'interno del tessuto sociale.

L'obiettivo di questo ascolto infatti, è quello di cogliere le trasformazioni che avvengono nel tessuto sociale per poi tradurle in azioni, beni, servizi, idee con il fine di collocare i beni oggetto di scambio in un sistema di valori, creando appunto valore, non solo per il singolo consumatore, ma per il bene comune.

A sostenere questa tesi vi sono numerose realtà aziendali che nel lungo periodo hanno registrato prestazioni migliori rispetto a chi invece non ha affiancato un *purpose* sociale ad un *purpose* economico il quale, per quanto possa essere importante, rimane non sufficiente ai fini di una strategia vincente nel lungo periodo.

Ecco allora l'esigenza di adottare una **prospettiva istituzionale**. Per capire meglio cosa significa adottare questa prospettiva si può riprendere quanto affermato da Moss Kanter nel 2011 in un articolo sulla “*Harvard Business Review*” intitolato *How*

Great Companies Think Differently. Kanter appunto afferma che: “...mentre l’obiettivo della logica finanziaria è massimizzare i rendimenti per gli azionisti e per i proprietari, la spinta della logica istituzionale è quella di bilanciare l’interesse pubblico con i rendimenti finanziari”.

Ma questa è solo una delle diverse affermazioni che si possono ritrovare circa l’importanza di svolgere l’attività aziendale tenendo conto anche delle dinamiche che attanagliano la società.

Peter Drucker a riguardo dice: “... un’istituzione, come un individuo, non è un’isola a sé stante. Deve risolvere il problema fondamentale di bilanciare il bisogno di concentrazione e di autoalimentazione con la preoccupazione per l’ambiente e la sollecitudine per la comunità”.

Quelle di *Drucker* sono parole profetiche poiché le scriveva già nel 1946, ma leggerle ai giorni nostri sembrano essere più attuali che mai.

Le nuove generazioni più di altre sembrano aver recepito questo messaggio; la preoccupazione per l’ambiente e per tutte le altre dinamiche sociali e politiche di cui parlava *Drucker*, oggi è molto intensa e viene percepita soprattutto tra i giovani.

La spinta di questo attivismo dei *Brand*, deriva infatti dai giovani, i quali, attraverso l’utilizzo di *internet* e dei *social media* sono informati *real time* su quanto accade intorno a loro e mostrano maggiore sensibilità verso la necessità di migliorare l’ambiente in cui vivono.

Questa possibilità di essere costantemente informati rappresenta un profondo cambiamento rispetto al passato che ha portato i giovani stessi a poter prendere delle posizioni contro ogni forma d’ingiustizia.

L’asimmetria informativa tra acquirente e impresa diminuisce, di conseguenza il consumatore prima dell’acquisto si informa e va a maturare un giudizio verso l’azienda. Si delinea infatti una tendenza del consumatore nell’esprimere apprezzamento non solo verso quei *Brand* che forniscono prodotti di qualità, ma che mostrano un’immagine di sé “socialmente responsabile” perché sostengono il cambiamento e sono coinvolti in questioni sociali e politiche di particolare delicatezza.

Tale cambiamento nel comportamento del pubblico si è riflesso in quello delle imprese le quali si trovano a dover rispondere in maniera attiva di fronte alle principali problematiche di livello globale. Non c’è stata solo la pandemia a

preoccupare: l'emergenza climatica, il riscaldamento globale, le discriminazioni, la riduzione delle risorse disponibili, divari sociale ed economici, incremento demografico e conseguenti impatti negativi sul pianeta, sono alcuni dei problemi che affliggono la nostra società.

Se fino a pochi anni fa, tali problematiche erano concepite come distanti, ovvero di rilevanza marginale, oggi la situazione è decisamente mutata e pertanto, appare ormai consolidata la consapevolezza che sia sempre più "necessario intervenire in tempi rapidi a salvaguardia del bene comune" (*Brundtland*, 1991).

Dopo aver richiesto a gran voce non solo a politici, banchieri, economisti e ad altre figure di primo piano del panorama mondiale di assumere una posizione netta per risolvere i problemi più sentiti, i giovani appartenenti alla generazione dei "Millennials" o a quella successiva della "Gen Z" hanno rivolto la loro attenzione ad aziende e organizzazioni.

Le imprese quindi devono essere le prime a muoversi offrendo opportunità di benessere collettivo.

Il pubblico è consapevole che occorre adottare un approccio collaborativo tra imprese, istituzioni e cittadini al fine di contribuire al miglioramento della società e, pertanto, tramite i *social network* e *social media*, si rivolge ai principali *Brand* ai quali chiedono, non un mero impegno di facciata, ma azioni concrete.

Emerge pertanto un concetto di "responsabilità sociale" del *Brand*, che indica la sua capacità di relazionarsi ed interagire con i diversi *stakeholder* – sia interni che esterni – mostrando le proprie intenzioni e i propri obiettivi e condizionando, in tal modo, scelte e comportamenti di carattere politico, sociale, culturale, economico in relazione all'immagine che un *Brand* assume nei confronti dell'ambiente e della società (*Duse*, 2009).

I modi in cui un'azienda può mostrare il proprio impegno nei confronti di un problema di natura politica, sociale, economica o ambientale sono diversi: campagne pubblicitarie, pubbliche dichiarazioni, donazioni a enti benefici, interazioni *social* etc..., ma tutto ciò non basta dal momento in cui ci si trova di fronte ad un pubblico sempre più esigente e diffidente.

L'azienda a questo punto si trova a dover capire quale linea d'azione implementare per adottare una politica di *Brand Activism*.

Le campagne di *Brand Activism* sono lo strumento che permette di far risuonare la voce dei cittadini in un panorama caratterizzato da istituzioni e governi che continuano a fallire dal punto di vista etico e morale.

Tuttavia, sviluppare una campagna di *Brand Activism* non è semplice. Le azioni messe in atto dai *Brand* sono sotto l'attento occhio del pubblico; non a caso nell'elaborato sono stati presentati diversi casi, molti dei quali, si sono rivelati degli insuccessi e hanno provocato perdite di profitti e danni all'immagine aziendale innescando vere e proprie crisi reputazionali.

Il *Brand Activism* porta inevitabilmente le aziende a prendere una posizione e a generare dibattito sul proprio conto.

Come suggerito da *Kotler e Sarkar*, oggi i consumatori prediligono un approccio totalizzante **“da dentro o fuori”** che non ammette passi falsi: le aziende si configurano come vere e proprie istituzioni nelle quali rispecchiarsi.

Si gioca quindi a cavallo tra idolatria e opposizione. Di conseguenza i clienti più affezionati diventano veri e propri “evangelisti del brand”, trasformandosi in una formidabile cassa di risonanza per lo sviluppo di una *brand reputation* positiva. Di contro, al giorno d'oggi è altrettanto facile imbattersi negli agguerriti “oppositori del brand”, pronti a tutto pur di “boicottare e far boicottare” slealmente le aziende ritenute “nemiche”.

Emerge quindi la necessità di sviluppare campagne che siano caratterizzate da coerenza e autenticità. Per garantire ciò, è fondamentale che l'impresa abbia una solida RSI (Responsabilità Sociale d'Impresa) sul quale poi andare a sviluppare una campagna di *Brand Activism*.

Il pubblico richiede anche trasparenza, ecco perché la strategia del *Brand Activism* non si consuma in una campagna pubblicitaria o una pubblica dichiarazione, bensì queste dovranno poi essere seguite da fatti e i fatti devono essere coerenti con la storia, l'identità e i valori del *brand*. In caso contrario, con azioni di questo tipo l'azienda potrebbe correre il rischio di essere etichettata come ipocrita e opportunistica.

In linea con questa nuova prospettiva strategica dettata dal *Brand Activism* il ruolo delle organizzazioni cambia poiché non possono più essere considerate come soggetti a sé stanti, ma sono intese come istituzioni operanti in un tessuto sociale in cui, il loro ruolo deve essere attivo e cioè attento alle varie tematiche.

Il *Brand Activism* non è altro che: “la strategia o meglio politica, attraverso cui un’azienda si fa promotrice di una causa”.

A conti fatti, il peso della responsabilità sociale di un’azienda è più importante di quello che sembra. Non si tratta più soltanto di produrre, vendere e generare profitto, chiudendo un occhio su ciò che accade intorno: l’obiettivo oggi è ispirare il cambiamento e trovare possibili soluzioni alle questioni irrisolte del mondo odierno.

Nonostante il *Brand Activism* è una strategia recente e sono presenti delle aree di miglioramento su cui poter effettuare lavori di ricerca, rimane il fatto che in molti casi si è rivelata essere una politica vincente. Ormai molti dati lo attestano: i marchi con uno scopo finalizzato a contribuire al “bene comune” crescono più velocemente di altri.

In sostanza l’obiettivo di una strategia di *Brand Activism*, ma in linea generale oggi l’obiettivo che dovrebbe muovere ogni attività è quello di agire nella consapevolezza di lasciare un mondo migliore rispetto a quello che si è trovato.

BIBLIOGRAFIA

Antonschmidt, H., & Lund-Durlacher, D. (2021). Stimulating food waste reduction behaviour among hotel guests through context manipulation. *Journal of Cleaner Production*, 329, 129709.

Cammarota, A., D'Arco, M., Marino, V., & Resciniti, R. The "Authenticity" in the Consumer Response to Brand Activism.

Cozzio, C., Tokarchuk, O., & Maurer, O. (2021). Minimising plate waste at hotel breakfast buffets: an experimental approach through persuasive messages. *British Food Journal*, 123(9), 3208-3227.

Ettinger, A., Grabner-Kräuter, S., Okazaki, S., & Terlutter, R. (2021). The desirability of CSR communication versus *greenhushing* in the hospitality industry: The customers' perspective. *Journal of Travel Research*, 60(3), 618-638.

Ferrero, G., *Marketing e creazione del valore*, G. Giappichelli Editore, 2013.

Kotler P., Sarkar C., *Brand Activism*, Hoepli, Milano 2020.

Lee, S., & Oh, H. (2014). Effective communication strategies for hotel guests' green behavior. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 52-63.

Manfredi-Sánchez, J. L. (2019). Brand Activism.

Persico M.G.; Rossi F., *Comunicare la sostenibilità*, FrancoAngeli, Milano 2018.

Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2022). Adopting digital reservation systems to enable circular economy in entrepreneurship. *Management Decision*, (ahead-of-print).

Volgger, M., Cozzio, C., & Taplin, R. (2022). What drives persuasion to choose healthy and ecological food at hotel buffets: message, receiver or sender?. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34(5), 865-886.

Yoon, B., Chung, Y., & Jun, K. (2020). Restaurant industry practices to promote healthy sustainable eating: a content analysis of restaurant websites using the value chain approach. *Sustainability*, 12(17), 7127.

Yoon, D., Kim, Y. K., & Fu, R. J. (2020). How can hotels' green advertising be persuasive to consumers? An information processing perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 511-519.

Zulfikar, R., & Mayvita, P. A. (2019). Does Green Economy Video Really Work? The Effectiveness of Using Video Content Marketing in Forming MSMEs Perception and Behavior to Implement Green Economy. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi dan Manajemen*, 16(1), 34-45.

SITOGRAFIA

Il Sole 24h- *L'intervista Philip Kotler-*

Tesi Luiss- Lo sviluppo del Brand Activism nella società americana

http://tesi.luiss.it/29556/1/714591_PAGANO_VINCENZO.pdf

Researchgate.it- *Brand Activism, Juan Luis Manfredi-*

https://www.researchgate.net/publication/336875447_Brand_activism

PWC- *Environmental, Social and Governance-*

https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg.html?WT.mc_id=CT3-PL300

DEGIRO- *Zoom su ESG-* <https://www.degiro.it/trading-conoscenza/blog/investire-in-esg?utm>

B&P- *Sostenibilità, circular economy, prodotti green e circolare-*

<https://www.barabino.it/sostenibilita-circular-economy-prodotto-green->

<https://core.ac.uk/download/pdf/229608084.pdf>

SNIPER- *Brand Activism: il trend che è esploso nel 2020-*

<https://sniperagency.it/2021/01/27/brand-activism-il-trend-che-e-esploso-nel-2020/>

https://www.digital-coach.com/it/blog/case-histories/il-digital-marketing-nella-economia-circolare/#Come_fare_digital_marketing_nelleconomia_circolare

http://tesi.luiss.it/30899/1/721211_RE_GIULIA.pdf

https://www.ilsole24ore.com/art/vacanze-cinque-hotel-campioni-sostenibilita-e-lusso-ACwc1vX?refresh_ce=1

<https://www.telegraph.co.uk/travel/maps-and-graphics/most-and-least-environmentally-friendly-countries/>

<https://www.barabino.it/sostenibilita-circular-economy-prodotto-green-e-circolare-comunicazione-efficace-dellimpegno-esg-di-brand-e-aziende/>

<https://www.linkedin.com/in/gianlucalandone/>

<https://www.ipsos.com/it-it/brand-purpose-attivismo-marche-arrivato-momento-agire>

<https://www.evermind.it/brand-activism-perche-sempre-piu-aziende-si-interessano-al-bene-comune/>

<https://www.leggiscomodo.org/brand-activism-it/>

https://www.corriere.it/economia/finanza/22_settembre_21/ricchezza-l-1per cento-popolazione-mondiale-detiene-456per cento-patrimoni-332f9486-38fb-11ed-82bb-ebbcf266f7f2.shtml

<https://www.italiaonline.it/risorse/cos-e-la-sentiment-analysis-e-perche-e-fondamentale-per-le-aziende-2198>

<https://kinsta.com/it/knowledgebase/web-scraping/>

<https://www.italiaonline.it/risorse/cos-e-la-sentiment-analysis-e-perche-e-fondamentale-per-le-aziende-2198>

<https://servizionline.milomb.camcom.it/eventi/formazione-gratuita-per-operatori-del-settore-turismo/brand-activism-per-il-turismo-laboratorio-per-la-valorizzazione-del-brand-aziendale/2426>

<https://www.sabrinabarbante.com/fast-travel-sostenibile-e-possibile-si-ecco-come/>

<https://www.lifegate.it/patagonia-contro-trump-per-riduzione-parchi-americani>

<https://www.gianluigibonanomi.com/brand-activism-esempi/>

<https://forbes.it/2022/01/11/paolo-iabichino-oggi-bisogna-fondere-profitto-solidarieta/>

<https://barbaraoggero.it/caffe-etico-solidale-comunicazione/>

APPENDICE 1- Analisi dei casi aziendali

Case study: Lario Hotel

Fonte: <https://lariohotels.com/en/csr/acqua-e-energia-il-nostro-patto-con-lambiente/>

Luogo: Italia

Strategia attuata: *case description, communication concept, communication mix.*

Lario Hotels- CASE DESCRIPTION

Lario hotels è un esempio che può essere preso in considerazione per analizzare come all'interno di una struttura ricettiva sia possibile combinare i vari modelli di business (visti precedentemente) adottando una prospettiva circolare.

Lario hotels è un termine di fantasia utilizzato per indicare un gruppo di 5 boutique hotel situati sulle rive del Lago di Como e Verona. Queste strutture sono caratterizzate da una gestione familiare, la famiglia Passera che nell'arco di un secolo scarso ha saputo ben posizionarsi nella Luxury Hospitality combinando il valore aggiunto offerto da ben quattro generazioni diverse.

Lario Hotels- COMMUNICATION CONCEPT

Il *communication concept* è esperienziale caratterizzato da un *tone of voice* sicuramente poco informale, ma che allo stesso tempo non risulta essere distaccato, anzi alla sola lettura di quella che è la *mission* aziendale, l'utente più che sentirsi un cliente viene considerato sin dall'inizio come un'ospite.

L'atmosfera creata è tale per cui se dovessimo individuare l'obiettivo aziendale, a primo impatto non si direbbe mai che si tratti di un obiettivo legato al profitto bensì è come se l'impresa volesse semplicemente mettere a beneficio degli altri quello per il quale sono nati, ossia "l'arte dell'accoglienza".

Nei vari contenuti *social*, *web*,... è possibile individuare due componenti: l'inaspettato e il sogno.

Il lavoro di comunicazione è degno di nota, infatti dalla semplice consultazione del sito *web* emerge una dettagliata attenzione per i particolari che coinvolgono l'ospite

e innescano una curiosità tale da spingerlo a sperimentare le varie attività proposte dall'hotel.

L'attenzione non è limitata solo al cliente, ma anche al territorio e all'ambiente. Pur respirando un certo spirito italiano, le strutture si presentano come qualcosa di contaminato dalla cultura europea facendoti sentire parte una famiglia integrata.

Rilevante è anche lo sforzo che viene fatto per la salvaguardia dell'ambiente, la promozione del territorio e l'attenzione posta ai temi sociali. Vediamo nello specifico:

SOSTENIBILITA'

“Perseguiamo da anni la riduzione dei consumi energetici: con l'uso di corpi illuminanti a led, la domotica, l'utilizzo di pompe di calore. Privilegiamo materiali naturali come legno, pietra e marmo. Abbiamo colonne di ricarica per auto e bici elettriche, e auto elettriche a disposizione degli ospiti. I nostri hotel sono bike friendly. Utilizziamo detergenti ecologici e biodegradabili, e invitiamo gli ospiti al risparmio energetico. Le bottiglie di plastica sono state sostituite con quelle di vetro. Da anni non usiamo più cannucce di plastica.”

“Crediamo in un turismo che cresce con il territorio, rispettandolo. Crediamo nella cultura e nelle opere virtuose. Di più, le sosteniamo.”

Con le due iniziative: “acqua e energia” ed “elettrico e a pedali” emerge visivamente la circolarità del modello di business adottato da LarioHotels.

ACQUA ED ENERGIA

“Ciascuna delle nostre strutture rispetta rigidi protocolli, perché crediamo che la sostenibilità sia non solo un valore etico, ma anche uno dei punti focali per la nostra stessa crescita. Dalla valorizzazione del territorio, al risparmio energetico a quello idrico: se non rispettassimo per primi i luoghi in cui abbiamo scelto di lavorare, che futuro avremmo”.

Lario Hotels ha deciso di mettere al centro della propria *corporate responsibility* una delle principali battaglie della sostenibilità: “lo spreco d'acqua”. In che modo si è attivata?

In tutte le strutture vengono adottate misure per ridurre il consumo d'acqua. Dalla gestione della lavanderia all'approvvigionamento idrico interno. I loro partner sono solo lavanderie certificate. Chi soggiorna negli hotel viene informato che il cambio

di lenzuola e asciugamani avverrà solo su specifica richiesta. Mentre, negli spazi comuni, i lavandini hanno un dispositivo automatico che limita l'uso dell'acqua corrente. Parlare senza agire non è sicuramente tra le loro abitudini.

LarioHotels riduce il dispendio di energia da utilizzo degli impianti cercando di raggiungere i più elevati standard di risparmio energetico. Si ricorre all'illuminazione a LED a basso consumo, la domotica viene privilegiata laddove si ha la possibilità, le pompe di calore sfruttano l'acqua del lago che viene poi filtrata e rimessa successivamente in falda. Un altro virtuoso esempio che ha permesso di coniugare lusso e rispetto dell'ambiente è stato l'isolamento termico e la coibentazione dell'esterno dell'edificio che hanno prodotto un drastico abbattimento dei consumi.

Sostanzialmente le strutture Lario Hotels mirano ad una drastica riduzione dei consumi idrici ed energetici ponendo il cliente a conoscenza di queste misure. L'obiettivo infatti è anche quello di educare il cliente e fargli sviluppare una coscienza interna che mira a creare la figura di un viaggiatore consapevole che a sua volta, sia in grado di attivare un "passaparola" positivo circa le tematiche *green*.

Per capire quanto sia importante l'impegno di ciascuna persona basta pensare alla metafora della goccia nell'oceano: *"Quello che noi facciamo è solo una goccia nell'oceano, ma se non lo facessimo l'oceano avrebbe una goccia in meno"*.

ELETTRICO E A PEDALI: il futuro comincia da qui

La mobilità è uno dei temi centrali del futuro. LarioHotels ha scelto di promuovere un turismo a basso impatto. Nei loro hotel viene data la possibilità di avere a disposizione e su richiesta auto elettriche, *e-bike*, oltre ovviamente a biciclette tradizionali. Ne sono convinti: il modo migliore per scoprire il territorio è farlo a impatto zero.

"Fai una strada in auto e ti fai un'idea. Ripercorri quella strada in bici e cambi quell'idea" diceva Eddy Merckx, grande campione delle due ruote. Credendo fortemente in un turismo a basso impatto le strutture offrono pacchetti orientati al ciclo-turismo, con *tour* personalizzati che incontrano le esigenze dei più esperti, ma anche per quelli meno allenati.

RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA

“Sosteniamo i principali eventi culturali della città, offrendo ospitalità gratuita a oratori, attori, registi, organizzatori. Organizziamo da anni eventi di raccolta fondi per alcune onlus del nostro territorio . Il nostro cocktail di raccolta fondi è ormai un appuntamento fisso per i comaschi. Supportiamo Cometa Formazione , il liceo del lavoro e il minimaster. Siamo tra i fondatori dell'Accademia dell'Hotellerie di Cernobbio e contribuiamo offrendo stage. Inoltre ospitiamo e offriamo concerti di musica classica in rete con il Teatro Sociale di Como e le Dimore del Quartetto di Milano.”

LARIO HOTELS SOCIETÀ BENEFIT

Lario Hotels ha da sempre manifestato attenzione al territorio ma, con la decisione di diventare società benefit, questa attenzione diventa permanente ed entra nelle finalità statutarie e nell'oggetto sociale dell'impresa.

L'Italia è stato il primo Paese europeo a dotarsi di una normativa specifica, entrata in vigore nel 2016, che impegna le imprese – nell'esercizio della loro attività economica – a operare “in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori, ambiente, e altri portatori di interesse”. Poiché la società *benefit* prevede che la sua natura sia esplicitata nello statuto, tale scelta impegna l'azienda in modo stabile e duraturo a raggiungere anche “obiettivi *benefit*”.

Secondo il *Milux Travel Report di Marriott*, i viaggiatori di lusso vogliono star bene ma anche agire bene, perciò prediligono hotel e compagnie con un approccio rigenerativo e a basso impatto sui territori.

Partendo da questa affermazione si potrebbe pensare che gli investimenti fatti da LarioHotels sono una mera azione di *greenwashing*, ma in realtà non è così e ciò lo dimostra anche il fatto che LarioHotels è diventata una Società Benefit.

Per ricevere questa certificazione, l'hotel ha dovuto rispondere a requisiti molto rigidi che riguardano *policy* interne, ovvero dimostrare di applicare principi di equità nei confronti di impiegati, collaboratori e fornitori esterni.

EMERGENZA COVID-19

A fronte dell'emergenza Covid-19 le strutture si sono dotate di misure per garantire agli ospiti un soggiorno tranquillo e spensierato. Dando per scontato le misure igienico sanitarie, le strutture mettono a disposizione dei propri ospiti i seguenti servizi:

- Tamponi molecolari o antigenici eseguiti agli ospiti che accusano malessere o sintomatologia riconducibile a Covid-19
- Tamponi molecolari o antigenici eseguiti agli ospiti che hanno bisogno del referto per viaggiare (il referto sarà disponibile in Inglese)
- Tamponi molecolari o antigenici agli ospiti che vogliono eseguire un controllo prima di una riunione di lavoro, cena, incontro.

PRODOTTI

Presso la struttura è possibile anche acquistare prodotti fatti in seta con apposto il brand del Lario Hotels. Anche questo è un modo per trarre valore e sfruttare il potenziale messo a disposizione dalle eloquenti capacità artigianali degli artigiani del posto.

LA FORMAZIONE COME MISSIONE

Realizzazione personale e turismo come opportunità di carriera, sicurezza sul lavoro, motivazione: la formazione per LarioHotels non è solo un valore aggiunto, ma una vera e propria missione. La crescita personale è il presupposto affinché si possa creare valore aggiunto per l'impresa, per il territorio, per i lavoratori e per gli ospiti.

LarioHotels è un esempio di come un'azienda sia riuscita in maniera lungimirante a cogliere delle tendenze future sviluppando una strategia che ad oggi li ha portati ad un modo di operare che se da un lato garantisce elevati profitti, dall'altro lato garantisce anche attenzione a tutto ciò che riguarda la tutela dell'ambiente adottando una filosofia zero sprechi che è un punto cardine dell'Economia Circolare.

A seguire invece verrà presentata in maniera più snella una raccolta di *best practices* relativa alle strategie di *Marketing* che determinate aziende hanno adottato sia nel campo *digital* che nel *non digital*.

Case study: Integrazione di sistemi di prenotazione digitale e modelli di business: la chiave per collegare imprenditorialità ed economia circolare

Fonte: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-02-2022-0190/full/html?skipTracking=true>

Luogo: Spagna

Strategia attuata: Adozione di un sistema di prenotazione digitale

Descrizione della strategia: Uno studio condotto su un campione di 317 imprenditori ha dimostrato che l'uso del sistema di prenotazione digitale nelle imprese dell'imprenditoria circolare ha un impatto sulla soddisfazione e sulla fiducia degli imprenditori nell'economia circolare.

Risultati/Miglioramenti ottenuti: I risultati hanno dimostrato che l'adozione di un sistema di prenotazione digitale può aumentare l'efficienza delle risorse degli imprenditori, nonché portare alla creazione di conoscenze sostenibili, incrementare l'uso di nuove fonti di informazione per gli utenti, migliorare la previsione dei servizi e della domanda e, di conseguenza, dare impulso alla sostenibilità e all'economia circolare.

Lo studio spiega come l'adozione e l'uso di nuove tecnologie possano guidare la gestione della conoscenza e lo sviluppo tecnologico, il processo decisionale e l'acquisizione di nuove fonti di dati che migliorano l'esperienza sia degli imprenditori che degli utenti che interagiscono con i loro servizi per consentire l'imprenditorialità circolare. Lo scopo dello studio è quindi quello di dimostrare il legame tra l'utilità delle nuove tecnologie digitali e la soddisfazione degli utenti, in modo da migliorare le azioni sostenibili e l'economia circolare a livello globale.

Ovviamente l'utilizzo di queste applicazioni può influenzare i protocolli di comunicazione con i dipendenti e gli stakeholder, quindi sarà meglio fare una buona valutazione prima di implementare questi nuovi modi di operare.

In questo modo, le aziende ricettive saranno in grado di combinare efficacemente sia i canali offline più tradizionali sia le nuove tecnologie, come le applicazioni mobili o Internet.

Caso di studio: Sviluppo di un messaggio legato alla green CSR di un hotel

Fonte: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13527266.2019.1640270>

Luogo: Spagna - nome dell'hotel fittizio - Kii

Strategia implementata: incoraggiare gli ospiti ad adottare un comportamento sostenibile

Descrizione della strategia: La comunicazione sulla responsabilità sociale d'impresa aumenta la visibilità degli sforzi pro-sociali di un'azienda. Tuttavia, più un'azienda comunica, più è probabile che si verifichino reazioni negative da parte dei consumatori, come lo scetticismo. Concentrandosi sui messaggi di Responsabilità Sociale d'Impresa a favore dell'ambiente nel settore alberghiero, si può affermare che le dichiarazioni *green* soggettive, che utilizzano termini vaghi come "rispettoso dell'ambiente", "migliora l'ambiente" o "meno rifiuti" senza alcuna descrizione dettagliata, hanno un'efficacia minore rispetto a un messaggio *green* specifico come "Abbiamo utilizzato docce a basso consumo d'acqua in 300 camere e ridotto lo spreco d'acqua del 25% l'anno scorso rispetto all'anno precedente". Un messaggio verde così accurato chiarisce quali sono le attività ecologiche intraprese da un hotel e aiuta i consumatori a riconoscere che un hotel ha effettivamente fatto dei progressi per diventare pro-ambiente.

Risultati/Miglioramenti ottenuti: i risultati hanno dimostrato che i messaggi oggettivi e focalizzati sui risultati sono più efficaci nel ridurre lo scetticismo dei consumatori e nel far sì che questi ultimi percepiscano il motivo della CSR di un hotel come un servizio pubblico. Inoltre, hanno generato risultati pubblicitari positivi, come il rafforzamento dell'immagine e della reputazione favorevole dell'hotel.

Caso di studio: In che modo la pubblicità *green* degli hotel può essere persuasiva per i consumatori?

Esperimento con annunci fittizi contenenti claim, immagine e logo del marchio e i tre elementi principali utilizzati negli annunci.

Fonte: <https://en.x-mol.com/paper/article/134708092566361292>

Luogo: Intervistati dagli USA

Strategia attuata: Pubblicità ecologica come pratica primaria di marketing CSR degli hotel.

Descrizione della strategia: Le pressioni per la riduzione dell'impatto ambientale sono in aumento, quindi gli hotel hanno cambiato le loro strategie pubblicitarie, passando dalla vendita dei vantaggi dei prodotti o dei servizi alla promozione di pratiche commerciali ecocompatibili. Considerando la pubblicità *green* come una pratica primaria di *CSR marketing* degli hotel, esiste uno studio che ha esaminato gli effetti della causa di *green marketing* e dei tipi di appello pubblicitario sulle percezioni dei consumatori, e il meccanismo procedurale (percezioni, atteggiamenti, persuasione e intenzioni comportamentali) per quanto riguarda le risposte dei consumatori agli annunci.

Come pratica prevalente di *CSR marketing*, la pubblicità *green* è definita come la presentazione delle affermazioni e delle pratiche ambientali delle aziende attraverso i media, tra cui televisione, riviste, giornali e Internet, e mira a proiettare un'immagine *green* ai consumatori (*Schmuck et al.*, 2018). In linea con le crescenti preoccupazioni ecologiche dei consumatori, le aziende alberghiere hanno cercato di promuovere atteggiamenti positivi verso gli hotel attraverso la pubblicità *green*.

Per questo motivo, le principali aziende alberghiere hanno sviluppato i propri programmi ecologici e li hanno pubblicizzati ai consumatori.

Le risposte dei consumatori alle pubblicità (di seguito "pubblicità") possono variare in base ai tipi di affermazioni e alle immagini presentate nelle pubblicità.

La letteratura di *marketing* ha suggerito due tipi di cause principali: una causa di pubblica utilità che implica benefici per il pubblico (ad esempio, aiutare le persone bisognose) e una causa di impresa che viene percepita come orientata al profitto (ad esempio, aumentare le vendite). Per quanto riguarda i tipi di appello (immagine), sono comunemente utilizzati un appello *soft-sell* che si concentra su attributi emotivi e uno *hard-sell* che promuove considerazioni razionali.

Cause di marketing

Le cause degli hotel nella pubblicità ecologica possono essere classificate in due tipi: cause al servizio dell'azienda e cause al servizio del pubblico. La causa a servizio dell'azienda utilizza un *claim* pubblicitario che si concentra sull'aumento delle vendite includendo un certo grado di benefici sociali (ad esempio, "Siamo impegnati a ridurre la nostra impronta di carbonio. Visitate e soggiornate da noi per salvare il nostro pianeta"), mentre la causa a favore del pubblico si avvale di un *claim* che evidenzia i benefici pubblici derivanti dalle operazioni ecocompatibili degli hotel.

Appelli pubblicitari

I consumatori hanno le loro esigenze e gli studiosi di scienza del consumo hanno identificato le diverse percezioni dei valori. Le due principali divisioni delle percezioni di valore sono state messe in relazione con i bisogni utilitaristici che esprimono uno scopo funzionale e i bisogni espressivi di valore che riflettono scopi simbolici (MacInnis & Jaworski, 1989; Voss et al., 2003). Questo punto di vista implica che qualsiasi oggetto (ad esempio, la pubblicità) può essere valutato in base al tipo di percezione del valore, sia esso utilitaristico o espressivo. In modo simile, i tipi di richiamo degli annunci possono influenzare le percezioni dei consumatori.

I ricercatori di marketing hanno identificato due formati principali di richiamo pubblicitario: il richiamo affettivo (o emotivo, simbolico o espressivo) e quello razionale (o funzionale o utilitaristico) (Johar & Sirgy, 1991). Diversi studi sulla pubblicità *green* hanno anche distinto i tipi di appello tra un appello emotivo che mette in evidenza immagini *green* astratte (ad esempio, paesaggi belli e magnifici) e un appello funzionale che enfatizza le immagini associate a operazioni e prodotti rispettosi dell'ambiente (Matthes et al., 2014; Yang et al., 2015). L'evidenza di questi studi indica che questi due tipi di *appeal* portano a percezioni diverse nei confronti delle pubblicità *green*.

Tuttavia, studi più recenti (Butt et al., 2017; Selvakumar & Mathew, 2015) hanno utilizzato appelli *soft* e *hard-sell* per via delle loro applicazioni più ampie rispetto ad altri appelli affettivi e razionali. In particolare, i richiami *soft-sell*, rispetto ai richiami affettivi (ad esempio, quelli emotivi e simbolici), includono concetti più espressivi come l'insinuazione e l'istintività. Gli appelli *hard-sell*, rispetto a quelli razionali/utilitaristici, enfatizzano informazioni più dirette e fattuali, tra cui il prezzo e i dati oggettivi sui prodotti pubblicizzati, per indurre il giudizio cognitivo dei consumatori (Okazaki et al., 2010). Per questo motivo, sebbene i ricercatori abbiano

considerato le cause di marketing e gli appelli pubblicitari come importanti predittori dell'efficacia degli annunci, non si sono dedicati all'identificazione di indicazioni strategiche su come il design degli annunci verdi possa persuadere efficacemente i consumatori.

D. Yoon et al.

Journal of Hospitality and Tourism Management 45 (2020) 511–519



Fig. 2. Soft-sell (left) and hard-sell (right) images used for ad appeal types.

Ipotesi 1. Un annuncio verde con un'affermazione a favore del pubblico susciterà percezioni più positive (H1a: calore; H1b: empatia; H1c: utilità informativa; H1d: veridicità) rispetto a un annuncio verde con un'affermazione a favore dell'azienda.

Ipotesi 2. Un annuncio verde con un richiamo soft-sell eserciterà percezioni affettive più positive (H2a: calore; H2b: empatia) rispetto a un annuncio verde con un richiamo hard-sell. Al contrario, un annuncio verde con un richiamo hard-sell eserciterà percezioni cognitive più positive (H2c: utilità informativa; H2d: veridicità) rispetto a un annuncio verde con un richiamo soft-sell.

Ipotesi 3. Le percezioni affettive (H3a: calore; H3b: empatia) influenzano positivamente l'atteggiamento affettivo nei confronti degli annunci *green*. Al contrario, le percezioni cognitive (H3c: utilità informativa; H3d: veridicità) influenzano positivamente l'atteggiamento cognitivo degli intervistati nei confronti degli annunci verdi.

Risultati/Miglioramenti ottenuti: in sintesi, i risultati hanno confermato che, sulla base di un campione di 711 consumatori statunitensi, è emerso che gli annunci che utilizzano una causa di pubblica utilità generano percezioni affettive più positive, mentre un richiamo alla vendita dura genera percezioni cognitive più positive. Per questo motivo, i responsabili del marketing alberghiero dovrebbero essere molto attenti nel definire strategie pubblicitarie ecologiche per migliorare la comunicazione con i consumatori.

Caso di studio: Cosa spinge la persuasione a scegliere cibo sano ed ecologico nei buffet degli hotel: messaggio, destinatario o mittente?

Fonte: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/APJML-01-2021-0016/full/html>

Luogo: Italia (i dati sono stati raccolti in due hotel italiani durante otto settimane della stagione estiva 2019).

Strategia attuata: incoraggiare gli ospiti ad adottare un comportamento sostenibile.

Descrizione della strategia: L'efficacia di un messaggio volto a persuadere i turisti a consumare cibi più sani ed ecologici nei buffet degli hotel è influenzata da: il contenuto del messaggio, il mittente e il destinatario del messaggio.

I messaggi relativi alla salute e alla provenienza locale e gli atteggiamenti e le abitudini dei turisti influenzano le scelte alimentari in vacanza, mentre il mittente è meno influente.

Risultati/miglioramenti ottenuti: Il contenuto dei messaggi, in particolare quelli relativi alla salute e alla provenienza locale, e le caratteristiche del destinatario (atteggiamenti e abitudini del turista) influenzano le scelte alimentari in vacanza, mentre il mittente (approvazione) è risultato meno influente. Ciò implica che messaggi appropriati possono persuadere i turisti a mangiare in modo attento nei buffet degli hotel, soprattutto per i turisti con atteggiamenti e comportamenti quotidiani favorevoli.

Caso di studio: Stimolare il comportamento di riduzione degli sprechi alimentari tra gli ospiti dell'hotel attraverso la manipolazione del contesto

Fonte: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621038865>
<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0047287520930087>

Luogo: Austria- Il contesto di studio è un ristorante a buffet *All-You-Can-Eat* in un tipico hotel per vacanze al sole e al mare.

Strategia attuata: Riduzione degli sprechi alimentari.

Descrizione della strategia: uno studio ha testato l'impatto degli strumenti di comunicazione sugli atteggiamenti e i comportamenti degli ospiti dell'hotel in materia di spreco alimentare, esaminando come i consumatori rispondono alle informazioni sullo spreco alimentare in un contesto di viaggio edonistico e se cambiano i loro atteggiamenti e comportamenti in materia di spreco alimentare.

Esiste una relazione di causa-effetto tra un intervento che promuove la riduzione degli sprechi alimentari e il comportamento reale degli ospiti.

Partendo dal presupposto che non tutti i punti di contatto degli strumenti di comunicazione sono ugualmente efficaci, l'obiettivo dello studio è scoprire quali sono i punti di contatto più adatti a influenzare i comportamenti. L'articolo mostra alcuni esempi di messaggi.

Affrontare il contesto degli hotel per vacanze è importante perché può essere visto come un contesto edonistico in cui l'attenzione è rivolta al piacere individuale e alla massimizzazione dei benefici individuali con costi individuali minimi (*Dolnicar et al., 2017*). Di conseguenza, l'obbligo morale di comportarsi in modo consapevole dal punto di vista ambientale è minimo in questo tipo di alloggio (*Dolnicar e Grün, 2009*). I fornitori rispondono a questo motivo edonistico offrendo opzioni di consumo illimitate nei loro hotel, soprattutto per quanto riguarda il cibo (*Koc, 2013*).

A seconda del tipo di hotel, il cibo può essere classificato come una delle componenti più importanti del piacere di un viaggio (*McKercher, 2016*). In questa situazione, gli hotel si trovano spesso di fronte a un dilemma tra la soddisfazione del cliente e misure restrittive di prevenzione dei rifiuti (*Okumus et al., 2020*). Tuttavia, le opzioni di consumo illimitate spesso portano a tendenze di sovraconsumo non sostenibile (*Farmaki et al., 2017; Woosnam e Erul, 2016*).

Risultati/miglioramenti ottenuti: gli strumenti ai tavoli del ristorante hanno ottenuto la massima attenzione, poiché sono stati letti in dettaglio dalla maggior parte degli ospiti. Lo strumento all'ingresso del ristorante è stato notato dalla maggioranza degli ospiti, ma solo una minoranza lo ha letto in dettaglio. Anche gli strumenti al buffet sono stati notati dalla maggioranza degli ospiti, ma è rimasta un'alta percentuale di ospiti che non li ha notati affatto.

I risultati sperimentali dimostrano un effetto diretto della manipolazione del contesto, che si riflette in una riduzione significativa del 14,4% dei rifiuti di piatti commestibili.

In sintesi, si può affermare che i consumatori possono essere incoraggiati ad agire in modo responsabile anche in contesti di consumo edonistico e senza restrizioni, se gli strumenti di comunicazione sono posizionati in modo efficace. Gli hotel hanno quindi l'opportunità di coinvolgere i propri ospiti in misure di tutela ambientale.

Dolnicar et al. (2017), che non hanno ottenuto l'effetto comportamentale previsto con la loro manipolazione sperimentale in un hotel per vacanze sloveno, concludono (p. 8) che "l'efficacia degli appelli pro-ambientali nell'innescare comportamenti pro-ambientali dipende dal contesto" e che "gli appelli pro-ambientali sono inefficaci in contesti edonici [hotel per vacanze]". Tuttavia, in un recente studio condotto in due hotel sloveni per vacanze al sole e al mare, *Dolnicar et al. (2020)* hanno ottenuto una riduzione del 34% dei rifiuti di piatti commestibili grazie a un intervento basato sul gioco. Anche i risultati di altri studi (ad esempio *Bohner e Schlüter, 2014; Goldstein et al., 2008*) dimostrano che gli strumenti di comunicazione possono essere efficaci in determinati contesti di hotel per vacanze edonistiche.

Un sondaggio online (n = 7915) sul tema del cibo sostenibile in vacanza mostra che ci sono atteggiamenti positivi nei confronti del cibo sostenibile tra i turisti che viaggiano con i pacchetti (*Lund-Durlacher et al., 2016*). Per la maggior parte dei turisti, gli atteggiamenti, i valori e i comportamenti verso la sostenibilità sono coerenti.

Tuttavia, diversi studi nel contesto turistico riportano un divario tra atteggiamento e comportamento, in cui i turisti dichiarano atteggiamenti favorevoli alla sostenibilità ma non si comportano in modo sostenibile nella realtà (*Juvan & Dolnicar, 2014, 2016*). *Miao e Wei (2013)* forniscono una possibile spiegazione di questo fenomeno: dimostrano che l'influenza degli atteggiamenti pro-ambientali

sul comportamento ambientale è inferiore nell'ambiente alberghiero rispetto all'ambiente domestico.

Caso di studio: Strategie di comunicazione efficaci per il comportamento ecologico degli ospiti dell'hotel

Fonte: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1938965513504029>

Luogo: USA

Strategia implementata: incoraggiare gli ospiti ad adottare un comportamento sostenibile - strategia non digitale.

Descrizione della strategia: Una delle strategie ecologiche più diffuse nel settore alberghiero è quella di incoraggiare i clienti ad adottare comportamenti ecologici in camera, in particolare il riutilizzo di lenzuola e asciugamani. Dopo un'attenta analisi, possiamo affermare che l'industria alberghiera utilizza ampiamente le carte messaggio in camera per incoraggiare gli ospiti a riutilizzare lenzuola e asciugamani e in queste circostanze è molto importante il modo in cui vengono costruiti i messaggi.

Il modo in cui viene gestita la comunicazione dell'hotel verso gli ospiti è importante per applicare un'efficace strategia di green marketing con l'obiettivo di ottenere la partecipazione volontaria degli ospiti ai programmi sostenibili.

Lo sviluppo di un messaggio persuasivo, quindi, è fondamentale per l'efficacia degli sforzi verdi dell'hotel.

Risultati/Miglioramenti ottenuti: Per esplorare le strategie di comunicazione ecologica in camera dell'industria alberghiera, è stata condotta un'analisi che consisteva nell'esaminare le schede dei messaggi ecologici delle camere degli ospiti per ottenere informazioni sulla progettazione dei messaggi degli hotel e determinare se le teorie di elaborazione delle informazioni proposte avessero rilevanza pratica nel settore alberghiero. Sono state esaminate trentasei cartoline di messaggio per il riutilizzo della biancheria nelle camere degli ospiti, provenienti da alberghi del nord-est degli Stati Uniti.

Una strategia di persuasione efficace e popolare, utile per progettare il "messaggio giusto" per influenzare i comportamenti delle persone, è il message *framing* (Kahneman e Tversky 2000). Il *framing* si riferisce alla presentazione delle informazioni. Il *framing* del messaggio interagisce con 3 fattori di contenuto del messaggio: (1) il focus normativo del messaggio (ad esempio, focus sulla prevenzione vs. focus sulla promozione), (2) il livello costruttivo del messaggio (ad

esempio, costruito di alto livello vs. costruito di basso livello) e (3) la rilevanza del messaggio (ad esempio, focalizzato su di sé vs. focalizzato sugli altri).

La teoria del *framing* del messaggio ha il potenziale per guidare la gestione alberghiera nel motivare i clienti a collaborare al movimento ecologico degli hotel. Considerato una delle strategie di comunicazione persuasiva più diffuse, il *message framing* è stato applicato in diversi contesti di ricerca, come la beneficenza (Chang e Lee 2009; Grau e Folse 2007), la comunicazione politica (Chong e Druckman 2007; Hänggli e Kriesi 2010) e i comportamenti legati alla salute (Cho e Boster 2008; Hong 2012; Kim 2006). Kahneman e Tversky (1979) hanno definito il *framing* come la presentazione di informazioni in una delle due diverse valenze, positiva (o di guadagno) o negativa (o di perdita), perseguendo gli stessi risultati di valore in entrambe le situazioni. L'applicazione del *framing* ai messaggi del settore alberghiero sul riutilizzo degli asciugamani o della biancheria nella camera degli ospiti può aiutare a inquadrare il messaggio in modo positivo.

La fluidità di elaborazione del cliente sarà maggiore quando si utilizza un'inquadratura di guadagno insieme a una promozione incentrata sul messaggio verde, rispetto all'accoppiata guadagno-prevenzione.

La fluidità di elaborazione del cliente sarà migliorata quando nel messaggio verde viene utilizzata una cornice di perdita insieme a un focus sulla prevenzione, rispetto all'accoppiata perdita-promozione.

Il messaggio è positivo, "se riutilizzi gli asciugamani, conservi le risorse naturali", o negativo, "se non riutilizzi gli asciugamani, le risorse naturali non saranno conservate". Il primo enfatizza i benefici dell'azione target, mentre il secondo sottolinea gli svantaggi della mancata adozione del comportamento. Sebbene la valenza del *framing* del messaggio possa essere diversa (ad esempio, positiva o negativa), è stato riscontrato che entrambi i frame hanno lo stesso effetto persuasivo (O'Keefe e Jensen 2006).

L'efficacia del *framing* del messaggio si basa sulla sua compatibilità con gli altri contenuti del messaggio. Quando il *framing* del messaggio si adatta alle altre componenti del messaggio, quest'ultimo tende a generare risultati comunicativi più efficaci, come le preferenze dei consumatori (Lee e Aaker 2004), la persuasione (Cesario, Grant e Higgins 2004), i cambiamenti comportamentali (Pelletier e Sharp 2008) e l'aumento dell'intenzione (Rothman et al. 1993).

Leggendo un messaggio con componenti appropriate, è probabile che le persone elaborino le informazioni in modo semplice e fluido (Cesario e Higgins 2008; Lee e Aaker 2004), il che di solito si traduce in comunicazioni efficaci (Lee e Aaker 2004; Reber, Schwarz e Winkielman 2004). Questi messaggi, realizzati in modo semplice e scorrevole, influenzano positivamente gli atteggiamenti delle persone attraverso una maggiore efficacia del messaggio, facendo sì che il destinatario del messaggio si senta sicuro di mettere in atto i comportamenti promossi nel messaggio (Cesario, Higgins e Scholer 2008). Questi atteggiamenti positivi tendono anche a generare l'efficacia dell'azione delle persone (Freitas e Higgins 2002), persuadendo in ultima analisi le persone a comportarsi per ciò che il messaggio sostiene.

Goldstein, Griskevicius e Cialdini (2007) - Un altro modo di operare è quello di utilizzare l'approccio della psicologia sociale: si tratta di innestare delle norme sociali. Come caso base, i messaggi che includevano un appello ambientale incoraggiavano quasi il doppio degli ospiti a riutilizzare l'asciugamano rispetto a un appello basato sui benefici per l'hotel. Tuttavia, se l'hotel illustrava le misure specifiche adottate per aiutare l'ambiente, la partecipazione aumentava al 45%, presumibilmente sulla base della norma della reciprocità, mentre una norma descrittiva che chiedeva alle persone di unirsi agli altri ospiti nel riutilizzo degli asciugamani attirava una risposta simile del 44%. Supponendo che gli ospiti di questo hotel siano rappresentativi di tutti i viaggiatori, una conclusione di questo studio è che gli appelli basati sulla scienza hanno successo nell'aumentare le risposte degli ospiti alle richieste degli hotel.

Caso di studio: Ridurre al minimo gli sprechi di piatti nei buffet della colazione degli hotel

Fonte: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BFJ-02-2021-0114/full/html>

Luogo: Italia: Hotel italiano a quattro stelle durante la stagione estiva 2020.

Strategia attuata: ridurre gli sprechi alimentari - strategia non digitale

Descrizione della strategia: impegno attivo nella prevenzione e moderazione degli sprechi nei buffet dell'ospitalità, attraverso la progettazione di interventi persuasivi efficaci.

Risultati/miglioramenti ottenuti: I risultati si basano su 63 cicli di raccolta dati e mostrano la superiorità dei messaggi di richiamo esperienziale nell'influenzare positivamente il comportamento degli ospiti. Gli interventi di *nudging* che forniscono informazioni accessibili agli ospiti degli hotel svolgono un ruolo importante nell'aumentare la consapevolezza degli ospiti verso l'azzeramento degli sprechi alimentari, contribuendo al raggiungimento di un consumo responsabile nel turismo. IE: Maggiori quantità di cibo offerte a persona al buffet generano maggiori quantità di rifiuti, cioè di cibo non consumato nei piatti.

Caso di studio: La desiderabilità della comunicazione della CSR rispetto al *greenhushing* nell'industria alberghiera: Il punto di vista dei clienti

Source: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0047287520930087>

Luogo: Austria

Strategia implementata: incoraggiare gli ospiti ad adottare un comportamento sostenibile - Strategia digitale e non digitale.

Descrizione della strategia: Il turismo si è trasformato in un contributore sempre più significativo alle emissioni di gas serra (*Bojanic e Warnick 2019*). Pertanto, non solo i proprietari e i gestori delle aziende, ma anche i turisti sono responsabili delle prestazioni ambientali del settore (*Ganglmair-Wooliscroft e Wooliscroft 2017*).

Gli hotel cercano sempre più di fare la loro parte, impegnandosi nella CSR-Responsabilità sociale d'impresa che riduce l'impatto delle aziende (*Coles et al. 2017*). Tuttavia, per raggiungere questo obiettivo, potrebbe essere necessario incoraggiare anche i turisti a comportarsi in modo più sostenibile e responsabile, in modo che l'industria nel suo complesso possa diventare più sostenibile (*Juvan e Dolnicar 2017*).

L'obiettivo primario di questo studio è indagare se la comunicazione CSR degli hotel disturba davvero i loro ospiti durante il soggiorno e, più specificamente, in che modo il *greenhushing*, rispetto alla comunicazione CSR, influenza gli atteggiamenti e le intenzioni comportamentali dei turisti?

La comunicazione della CSR è spesso vista come uno strumento logico per informare gli stakeholder degli sforzi di sostenibilità sociale e ambientale che un'azienda intraprende, aiutando a sensibilizzare le persone e incoraggiandole a percepire e comprendere appieno gli effetti del loro comportamento mentre sono in vacanza.

Ma recentemente c'è anche chi parla di *greenhushing*. Si tratta di un termine coniato aneddoticamente da Stifelman (2008) e accademicamente da Font, *Elgammal e Lamond* (2017) per alludere a un concetto in contrasto con il "*greenwashing*". Sia il *greenwashing* che il *greenhushing* sono forme di strategia di marketing della sostenibilità, ma allo stesso tempo sono diversi.

Delmas e Burbano (2011) definiscono le aziende che fanno *greenhush* come "aziende verdi silenziose", mentre *Ginder, Kwon e Byun* (di prossima pubblicazione) definiscono tale strategia "posizione discreta di CSR". Per *Vallaster, Lindgreen e*

Maon (2012), le aziende che fanno *greenhushing* sono "silenziosamente coscienti" e non fanno della sostenibilità parte del loro marchio.

Il *greenhushing* sembra essere guidato da diverse motivazioni. Come già detto, il *greenhushing* ha le sue radici nel *greenwashing*, in quanto è la paura di essere accusati di *greenwashing* dagli attivisti che spinge le aziende a rimanere in silenzio, nonostante siano effettivamente impegnate nella CSR.

Carlos e Lewis (2018) chiamano questo fenomeno "*hypocrisy avoidance*" (evitare l'ipocrisia), in quanto l'idea è che il silenzio strategico impedisca attribuzioni incoerenti, in particolare quando l'azienda ha mostrato un comportamento che contraddice le loro dichiarazioni di certificazione ambientale. La seconda motivazione fornita per il *greenhushing* è che ai clienti semplicemente non interessa l'impegno nella CSR (*Vallaster, Lindgreen e Maon* 2012; *Melissen et al.* 2016) o la certificazione CSR (*Reiser e Simmons* 2005). In terzo luogo, secondo *Coles et al.* (2017) e *Font, Elgammal e Lamond* (2017), nel contesto dell'industria dell'ospitalità, il *greenhushing* si verifica perché i gestori degli hotel ritengono che le persone in vacanza non vogliono sentir parlare delle attività di CSR intraprese per affrontare i problemi globali, come l'esaurimento delle risorse, il cambiamento climatico o gli stili di vita insostenibili; al contrario, i loro ospiti vogliono comportarsi in modo indulgente in vacanza, uscendo dalle responsabilità della vita quotidiana (*Coles et al.* 2017; *Font, Elgammal e Lamond* 2017).

Secondo i dati ottenuti da una ricerca condotta sulle piccole e medie imprese turistiche (SMTE) dell'Inghilterra sud-occidentale, la comunicazione della RSI è stata considerata "nel migliore dei casi superflua, nel peggiore potenzialmente minacciosa per la reputazione e i ricavi" (*Coles et al.* 2017). A causa dell'uso emergente dei social media, i loro ospiti tendono a interpretare o valutare le credenziali verdi in modo molto diverso rispetto al passato. Qualsiasi messaggio "diretto, assertivo o prescrittivo" può causare recensioni online negative, che possono essere dannose per la reputazione e i ricavi. Inoltre, i gestori e i proprietari delle SMTE sembrano non solo riluttanti a divulgare le loro attività di CSR, ma anche tolleranti nei confronti dei loro ospiti che sprecano risorse ambientali. Ad esempio, gli hotel che adottavano misure di risparmio energetico o idrico tacevano anche quando i loro ospiti utilizzavano queste risorse in modo così abbondante che i costi si avvicinavano al punto da annullare i risparmi.

Secondo gli operatori, gli ospiti pagano prezzi elevati per il loro *comfort*, che non deve essere compromesso chiedendo loro di praticare la sostenibilità (Budeanu 2007; Font, Elgammal e Lamond 2017).

Tuttavia, il *greenhushing* può essere problematico quanto il *greenwashing*, poiché "lascia il campo libero ai pretendenti" (Stifelman 2008). L'assenza di comunicazione sulla CSR, in quanto espressione di inazione strategica, ostacola la diffusione di attività desiderabili dal punto di vista sociale e ambientale (Carlos e Lewis 2018) e, quindi, soffoca il progresso del movimento per la sostenibilità e dei comportamenti prosociali (Ginder, Kwon e Byun, di prossima pubblicazione).

Risultati/miglioramenti ottenuti: dal punto di vista dei clienti, non ci sono prove che i consumatori preferiscano il *greenhushing* alla comunicazione CSR degli hotel.

Infatti, nonostante i risultati del *focus group* abbiano evidenziato che il comportamento adottato in vacanza è diverso da quello a casa perché ci si sente meno pressati dalle regole sociali, allo stesso tempo è emerso che i tentativi di comunicazione e le relative attività di CSR sono ben apprezzati da tutti, anche da coloro che hanno dichiarato di assumere un atteggiamento diverso in vacanza.

Caso di studio: Pratiche del settore della ristorazione per promuovere un'alimentazione sana e sostenibile

Fonte: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/17/7127>

Luogo: USA

Strategia implementata: incoraggiare gli ospiti ad adottare un comportamento sostenibile - Strategia digitale e non digitale.

Descrizione della strategia: Lo studio che prendiamo come esempio si è concentrato su ciò che le catene di ristoranti statunitensi stanno facendo per promuovere un'alimentazione sana e sostenibile.

Lo scopo di questo studio era quello di aiutare i ricercatori e i proprietari di ristoranti a comprendere le iniziative di sana sostenibilità all'interno delle aziende di ristorazione. Questo studio ha applicato un'analisi del contenuto di 93 siti web di catene di ristoranti con una procedura di codifica sistematica. La pratica sana e sostenibile più frequentemente citata è stata la presentazione di informazioni relative alla nutrizione, seguita dall'offerta di menu sani e dall'utilizzo di prodotti biologici/naturali.

Risultati/Miglioramenti ottenuti: pochi ristoranti hanno implementato strategie di comunicazione per affrontare il loro impegno nei confronti della salute pubblica e dell'ambiente, ad eccezione delle pratiche di presentazione delle informazioni nutrizionali, che sono obbligatorie per le catene di ristoranti. I risultati implicano che le catene di ristoranti potrebbero fare molto di più per affrontare il loro impegno verso l'alimentazione, la salute e le questioni sociali e ambientali sui loro siti web, il che potrebbe migliorare la comprensione dei consumatori e l'accesso alle informazioni che aiutano a sviluppare un regime alimentare sano e sostenibile.

I ristoranti seduti avevano maggiori probabilità di impegnarsi in iniziative di alimentazione sana e sostenibile rispetto ai *fast-food* (ad esempio, aumentando la disponibilità di opzioni salutari, porzioni più piccole/ridotte, utilizzando alimenti freschi e locali e metodi di cottura sani).

Caso di studio: Obiettivi di sostenibilità e impatto sociale di *Marriot International*

Fonte: <https://serve360.marriott.com/sustainable-goals/>

Luogo: *Marriot International*

Strategia attuata: disporre di un rapporto di sostenibilità per migliorare il benessere di clienti, comunità e lavoratori.

Descrizione della strategia: *Marriott International* dispone di una piattaforma web in cui ha comunicato in modo trasparente gli obiettivi di sostenibilità per il futuro e ha redatto un rapporto sui risultati ottenuti:

OBIETTIVO:

Ridurre l'impronta ambientale del 15% | 30% | 45% | 50% in tutto il portafoglio entro il 2025 (rispetto al 2016; per acqua/carbonio/rifiuti/rifiuti alimentari).

- Acqua: Ridurre l'intensità idrica del 15%.
- Carbonio: Ridurre l'intensità di carbonio del 30%.

Impegno ad analizzare l'opportunità di fissare un obiettivo basato su dati scientifici

- Rifiuti: Ridurre i rifiuti in discarica del 45%. Ridurre i rifiuti alimentari del 50%
- Energia rinnovabile: Raggiungere un minimo del 30% di utilizzo di energia elettrica rinnovabile.

OBIETTIVO: il 100% degli hotel MI avrà una certificazione di sostenibilità e 650 hotel perseguiranno la certificazione LEED o equivalente entro il 2025.

Certificazioni di sostenibilità:

- Entro il 2025, il 100% degli hotel sarà certificato secondo uno standard di sostenibilità riconosciuto.
- Entro il 2025, 650 hotel aperti o in fase di progettazione perseguiranno la certificazione LEED o equivalente.

Standard edilizi sostenibili:

- Entro il 2020, la certificazione LEED o equivalente sarà incorporata negli standard di progettazione e ristrutturazione degli edifici, comprese soluzioni prototipo di servizi selezionati per i mercati in forte crescita*.
- Entro il 2020, il 100% di tutti i prototipi sarà progettato per la certificazione LEED*.
- Entro il 2025, MI collaborerà con i proprietari per sviluppare 250 progetti di riuso adattivo.

Il nuovo quartier generale di MI otterrà almeno la certificazione LEED Gold.

Risultati/miglioramenti ottenuti: solo il programma relativo all'installazione dei dispenser per le docce dovrebbe far risparmiare in media 250 libbre di plastica all'anno per un hotel di 140 camere, circa 23.000 bottiglie di plastica. Anche gli ospiti si sono dimostrati entusiasti del programma durante i test pilota di Marriott. La sostituzione delle bottigliette di plastica con il dispenser ha anche un impatto positivo sui profitti dei proprietari, con un risparmio tra i 1.000 e i 2.000 dollari all'anno.

Caso di studio: Come può la gestione alberghiera incoraggiare gli ospiti a risparmiare energia?

Fonte: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4110502.html>

Posizione: USA

Strategia implementata: fornire in tempo reale il tasso di consumo energetico con un feedback normativo - Strategia digitale.

Descrizione della strategia: Tra i costi operativi degli hotel, uno dei più alti è quello delle utenze, con l'illuminazione e l'HVAC (riscaldamento, ventilazione e condizionamento dell'aria) che sono i due principali.

Per ridurre i costi di gestione, gli hotel spesso installano un'illuminazione efficiente dal punto di vista energetico e apparecchiature HVAC ENERGY STAR nelle camere, ma l'utilizzo di energia dipende in larga misura dalle abitudini degli ospiti, a meno che gli hotel non riescano a influenzare i clienti a risparmiare. Diversi studi di mercato hanno infatti dimostrato che molti ospiti non adottano comportamenti di risparmio energetico fuori casa perché, a differenza di quanto accade a casa, non pagano direttamente la bolletta.

Hunt Allcott, nel suo rapporto *Resource and Energy Economics*, ha valutato l'effetto dell'HER- Home Energy Report utilizzando dati provenienti da esperimenti naturali randomizzati su 600.000 famiglie di trattamento e di controllo in tutti gli Stati Uniti. Lo studio ha rilevato una riduzione media del 2% del consumo energetico. Un altro rapporto, pubblicato sul *Journal of Law, Economics, and Organization*, ha confermato una riduzione dell'1,2% e del 2,1% dei consumi energetici in due esperimenti naturali sul campo che hanno analizzato l'efficacia della conservazione dell'energia nelle famiglie che hanno ricevuto l'HER. I ricercatori hanno affermato che l'HER è una "spinta" efficace dal punto di vista dei costi che modifica il comportamento dei consumatori.

I *nudge* a favore della conservazione possono essere integrati nel programma di ricompensa di un hotel per riconoscere gli ospiti ecologici. Attualmente, alcuni hotel offrono una ricompensa finanziaria per il servizio di pulizia declinato, ma pochi premiano gli ospiti per il riutilizzo degli asciugamani o per altre campagne ambientali a cui gli ospiti partecipano. Una volta implementati i *nudge*, gli hotel possono assegnare ai loro ospiti frequenti uno status che va dal più verde, al più verde, al verde e al verde leggero, in base all'effettivo utilizzo di energia da parte

degli ospiti per ogni soggiorno; in questo modo, gli hotel possono promuovere continuamente comportamenti di risparmio energetico.

Gli hotel per soggiorni prolungati in fase di progettazione dovrebbero prendere in considerazione l'adozione di un misuratore del consumo energetico in tempo reale nelle camere degli ospiti, poiché le loro camere di tipo suite con cucina completa comportano costi energetici maggiori rispetto a quelli di un hotel di passaggio. Queste tecniche di conservazione dell'energia offrono agli ospiti un'esperienza unica per conoscere il loro consumo energetico in tempo reale. Inoltre, gli operatori alberghieri dovrebbero considerare la possibilità di utilizzare la scienza della scelta per spingere gli ospiti dell'hotel verso il risparmio energetico e la sostenibilità. Ad esempio, con uno scarico delle acque reflue che visualizza la quantità di acqua che vi è passata attraverso, gli operatori alberghieri possono fornire agli ospiti informazioni sul numero di galloni di acqua utilizzati con un confronto con gli altri ospiti, invece di installare soffioni a basso consumo idrico che gli ospiti dell'hotel potrebbero trovare insoddisfacenti.

Risultati/miglioramenti ottenuti: Con le misure di conservazione dell'energia, gli hotel tendono a ottenere notevoli risparmi di elettricità. Secondo la U.S. Environmental Protection Agency (EPA), ridurre i costi energetici del 10% attraverso un approccio strategico all'efficienza energetica equivale a un aumento della tariffa media giornaliera (ADR) di 0,62 dollari per gli hotel a servizio limitato e di 1,35 dollari per gli hotel a servizio completo (Energy Star Report, 2015).

Caso di studio: BATHO-cantiere navale insolito

Fonte: <https://www.batho.fr/nosproduits>

Luogo: Francia

Strategia attuata: strategia rifiuti zero - strategia non digitale.

Descrizione della strategia: convertire vecchie barche in alloggi. Batho trasforma le barche in habitat insoliti sulla terraferma. Questo porta il cliente a poter soggiornare in una sistemazione insolita per il suo campeggio, un feedback molto positivo da parte degli operatori, un'ampia tipologia di visitatori, un alto tasso di soddisfazione degli occupanti.

Risultati/miglioramenti ottenuti: Evitare gli sprechi e creare luoghi di pernottamento davvero insoliti, creando un'esperienza originale e unica per i turisti e autentica.

Caso di studio: *Hotel Marques de Risca* - progettazione ecologica e applicazione di soluzioni circolari.

Fonte: https://hospitality-on.com/sites/default/files/2021-11/hotel_marques_de_riscal_marriott_dev_durable_0.pdf

Luogo: Spagna

Strategia attuata: utilizzo del solare fotovoltaico - Strategia digitale e non digitale.

Descrizione della strategia: l'hotel è stato costruito con pannelli solari come soluzione di copertura. L'energia generata dall'installazione è stata assegnata interamente all'hotel. Sono 961 i pannelli solari fotovoltaici che formano il tetto dell'edificio.

La soluzione intelligente incorporata permette di conoscere, in tempo reale, l'energia che viene consumata e prodotta attraverso un'app e facendo funzionare l'impianto in forma autonoma.

Il progetto ha avuto anche un aiuto per le installazioni rinnovabili per l'autoconsumo incoraggiato dall'Agenzia Basca per l'Energia (EVE).

Risultati/miglioramenti ottenuti: L'energia generata dall'impianto è stata assegnata interamente all'hotel e consentirà di risparmiare fino al 30% del consumo elettrico totale.

Caso di studio: *Upcycling* Emiliano Pijamas

Fonte: <https://hospitality-on.com/en/hospitality-awards/emiliano/upcycling-emiliano-pajamas>

Luogo: Rio de Janeiro

Strategia attuata: Strategia rifiuti zero - Strategia non digitale.

Descrizione della strategia: Emiliano Hotels ha riciclato le lenzuola da 400 fili non più in uso per farne dei pigiama, donando il ricavato della loro vendita.

Risultati/miglioramenti ottenuti: La strategia implementata ha portato ad una generazione di posti di lavoro; inoltre il 100% del ricavato è stato devoluto all'organizzazione *Solar Meninos de Luz* (un'organizzazione civile e filantropica che promuove l'educazione integrale) e da un punto di vista sostenibile, il riutilizzo del 90% delle lenzuola dell'hotel per produrre pigiama è un perfetto esempio di come mettere in pratica una strategia di economia circolare.

Gli Hotel Emiliano danno priorità a pilastri fondamentali per ridurre al minimo l'impatto degli alberghi sul nostro pianeta. Si tratta di iniziative che, se messe in pratica, possono fare la differenza.

RINGRAZIAMENTI

Scrivere i ringraziamenti per questa tesi non è semplice come pensavo sarebbe stato.

Raggiungere questo traguardo significa chiudere la porta di un importante percorso che certamente mi ha arricchita, ma lo ha fatto mettendomi davanti diverse prove da superare.

Se oggi sono qui è grazie a tutti voi che state leggendo questi ringraziamenti, ma finalmente dopo 5 anni ho capito che se oggi sono qui è anche grazie ai sacrifici che ho fatto e quindi un grazie lo devo anche a me stessa.

Grazie soprattutto alla mia forza di volontà che mi ha “trascinata” avanti e grazie perché anche nei momenti più scoraggianti ho cercato di vedere il tutto in prospettiva futura, nella speranza che un giorno, questo percorso universitario possa permettermi di alzarmi la mattina e fare il lavoro dei miei sogni.

Con la massima sincerità e rispetto, ringrazio il professor Silvio Cardinali, un punto di riferimento non solo durante il lavoro di tesi, ma durante l'intero percorso universitario. Pur essendo di poche parole ha sempre notato il mio impegno e di questo le sono grata.

La passione che traspira dal suo lavoro non può che essere fonte d'ispirazione.

Senza l'aiuto della dott.ssa Barbara Kulaga questo lavoro di tesi non sarebbe stato possibile. Grazie per la disponibilità mostrata e l'accuratezza con cui ha revisionato più e più volte questa tesi. Mi ha accompagnata in questo percorso con professionalità ed empatia e per questo motivo collaborare con lei è stato sicuramente un valore aggiunto.

Dal profondo del cuore vorrei ringraziare la mia mamma, il mio babbo e mia sorella. Non è semplice fare dei ringraziamenti separati per ciascuno di voi perché siete un pacchetto unico e ringrazio Dio per essere la mia famiglia.

Grazie per essermi stati accanto anche se in questi anni di università a volte mi sono trasformata in un fantasma.

Grazie per l'impegno che mettete nel farmi prendere la vita con leggerezza ricordandomi che nella vita bisogna essere grati per le piccole cose e che niente è scontato.

Avete sempre creduto in me e non mi avete mai fatto pressione. Mi avete lasciato sempre la libertà di agire ed è questo che mi ha dato la maturità che ho oggi; non c'è stato un singolo giorno in cui non mi avete guardato con gli occhi pieni di ammirazione più di quanto io penso di meritarmi ed è per questo anche che non potrò mai finire di ringraziarvi.

In particolare a mia sorella, volevo dirti grazie perché tu sei il mio rifugio segreto, ma ricordati che io sarò per sempre la tua roccia.

Un grazie va anche a tutti coloro che sono stati partecipi delle mie scelte, mi hanno ascoltata e accompagnata in questo cammino: zii, zie, nonni e angeli.

Un grazie a nonna Gina perché sei semplicemente speciale! Sei diversa ed è per questo che ti amo. Ma soprattutto ti amo perché sei una Nonna con la "N" MAIUSCOLA.

Un grazie a chi in cielo ascolta le mie preghiere, ma un grazie va soprattutto a chi in cielo ascolta anche il mio silenzio.

Grazie agli zii speciali che ascoltano le mie paure, la *ciccina* vi ringrazia e apprezza di cuore il vostro tifo.

Grazie a Lallins per i suoi consigli e per le infinite fotocopie che ti ho fatto fare!

Un grazie ai miei amici per la spensieratezza e i sorrisi che mi regalate. Siete delle persone speciali e guardandomi indietro, mai avrei pensato di arrivare ad un punto della mia vita dove sarei stata circondata da così tante persone che mi fanno vivere.

Grazie per le passioni condivise e perché mi fate ridere tanto!

Ad Ambra dedico un silenzioso grazie per la spalla che sei diventata.

A Giulia, grazie perché con il tuo carattere e i tuoi percorsi mi sproni a fare sempre di più.

Ad Agnese grazie perché mi hai regalato una via d'uscita e tante tante emozioni da condividere insieme a te!

A Nick, a Giorgia, ad Alfredo, al Tennis e a Robby, grazie perché siete riusciti a farmi appassionare di uno sport in cui anche se sono un completo disastro, mi ha regalato tanta spensieratezza durante i periodi più stressanti.

Sara, la nuova amicizia che non ha bisogno di essere coltivata dedico un grazie particolare perché è sempre lì pronta ad ascoltare e a capirmi.

Grazie a Nicole che con il suo kilo e 620 grammi è venuta fuori al mondo facendomi conoscere un nuovo tipo di amore.

Spero di essere un esempio per te e ti auguro con tutto il mio cuore di diventare un giorno una donna forte e indipendente. La tua madrina va pazza per te!

Ultimo, ma non per importanza, un grazie ad Alfredo, al mio ragazzo, al mio amico e al mio tutto che continua a camminarmi affianco anche quando spingo tutti via.

Sei da sempre stato il mio appoggio e grazie perché per ogni scelta che faccio tu sei sempre lì a ricordarmi che non c'è una scelta giusta o sbagliata nella vita e che qualsiasi sia l'esito finale avrò sempre da imparare qualcosa nel bene e nel male.

Crescere con te è un'avventura e io spero di vivere una vita con te che sei il mio tifoso n.1!

A te che mi rispondi "Certo" quando ti chiedo se mi porteresti fin in capo al mondo, a te che sei l'amore mio dedico i tramonti passati sulle spiagge e tutti quelli che verranno!

Ti amo Bigli.

Concludo ricordando a tutti una cosa che avrei dovuto imparare a capire tempo fa: nella vita è importante dare sempre il massimo, a prescindere da come poi vanno le cose, ma ancora di più lo è il saper accettare che a volte il massimo può non essere abbastanza per gli altri, non per questo bisogna scoraggiarsi o prendersela con sé stessi.

L'importante è la passione e l'amore che si mettono nelle azioni di ogni giorno, poi, comunque vadano le cose, non è mai la fine del mondo!

Martis