

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Comunicazione di Marketing e Linguaggi dei Nuovi Media

Brand Activism Sociopolitico: Le aziende devono prendere posizione? Il caso vincente di P&G.

Prof. Paolo Peverini

RELATORE

Prof.ssa Stella Romagnoli

CORRELATORE

Alessandro Capenti - 736061

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

*Ai miei nonni,
perché oggi che corro veloce, il mio pensiero va a loro,
che mi hanno insegnato a camminare.
So che oggi, ovunque vi troviate, sarete seduti lì con me.*

Ringraziamenti

Un altro percorso giunge al termine, ed ogni volta che mi trovo a fine corsa riavvolgo il nastro e ripenso ai momenti vissuti. È stato un percorso

Il primo ringraziamento va al Professor Paolo Peverini e alle Dottoresse Ludovica Serafini e Giorgia Adamo, per avermi supportato lungo l'intera stesura dell'elaborato, ma soprattutto per avermi trasmesso la passione per la semiotica durante le lezioni.

Alla mia famiglia. Ai miei genitori, che mi hanno sempre sostenuto, facendo mille sacrifici, cosa che non ho mai dato per scontato, condividendo con me ogni momento.

A mio fratello Andrea, su cui so di poter contare sempre, perché non servono tante parole per volersi bene, ci basta sapere di poter contare l'uno sull'altro.

Ai miei nonni, a cui ho dedicato il mio lavoro, perché li porto sempre con me. Prima di ogni momento importante della mia vita mi piace ripensare a tutti i momenti passati con loro, ai valori che mi hanno trasmesso. Da bambino li ascoltavo per ore mentre mi raccontavano quanto fosse stata difficile la loro infanzia, a quanti sacrifici hanno dovuto fare sin da giovani per poter costruire la nostra famiglia.

Li ascoltavo e mi sentivo fortunato, perché avevo tutto quello che loro non avevano mai avuto, senza aver fatto nulla in più di loro per meritarmelo.

Per questo motivo negli anni ho deciso di capire nel mio piccolo cosa significhi guadagnarsi da vivere. A 18 anni ho iniziato a lavorare, prima saltuariamente, poi quotidianamente, senza mai abbandonare gli studi. Ho preparato esami tra una consegna di una pizza e l'altra, mangiando una cosa al volo per poi rimettermi a studiare dopo lavoro fino a tarda notte.

È stata una scelta, non una necessità, che mi ha aiutato a dare il giusto valore al tempo, capendo che vale molto più del denaro, pesando i risultati del mio percorso di studi non più in trentesimi, ma in sacrifici fatti per raggiungerli.

Un grazie a mio cugino Marco, per i consigli dati prima di prendere ogni scelta cruciale per la mia carriera, prima di studente e ora di manager.

A Lisa, che è stata per me molto più di una semplice cognata, ma una confidente, amica e sorella a cui vorrò sempre bene.

Amicizia, un rapporto che ho sempre vissuto in maniera viscerale. Quando guardo i miei amici è come se mi stessi guardando allo specchio, guardando loro si può capire tanto di me e viceversa. A loro devo tanto, perché nei momenti più bui hanno acceso per me la luce, quando io non sapevo dove fosse l'interruttore.

A Giuseppe, per avermi teso la mano ed essere stato una spalla dal primo momento di un percorso di maturazione che mi ha portato ad essere la persona che sono oggi.

A Niccolò, compagno di tutto, un ragazzo speciale con cui ho condiviso tanti momenti, dai campi di calcio ai banchi di università, alla vita di tutti i giorni. Ci siamo fatti forza l'un l'altro, ci siamo migliorati ed aiutati, a

tal punto da riuscire a correre forti entrambi anche scegliendo percorsi diversi. Alle notti fatte in videochiamata a studiare, alla solita chiamata la sera prima degli esami, alla monetina per capire se la sorte fosse dalla nostra parte (ma quando mai, riassunto della vita del Cap).

A Luca, perché sento anche un po' mio il percorso iniziato durante il lockdown. So quanto hai sofferto, e sono felice di tutti i risultati che stai ottenendo.

A Ginevra, una ragazza di una sensibilità fuori dal comune, la miglior compagna di (dis)avventure tra Tor Vergata e Luiss, ed una delle persone più vere incontrate durante questi 5 anni universitari.

A Filippo, Daniele, Samuele, Ayoub, Daniele, Cristian, Davide, Luca ed Emanuele, perché per me l'Archibugi è molto più di un semplice gruppo, è una famiglia con cui ho condiviso tanto. Abbiamo festeggiato, abbiamo sofferto insieme e ci siamo stretti come un pugno quando qualcuno di noi era in difficoltà.

Non nascondo che gli ultimi mesi sono stati molto difficili, ci sono stati tanti imprevisti che hanno complicato il mio percorso, tra cui il Covid e un intervento chirurgico nel momento più cruciale della stesura della tesi e del mio internship. Ho pensato tante volte di non farcela, di non aver le forze necessarie per affrontare tutto. Se oggi sono riuscito a superare ostacoli che pensavo fossero insormontabili devo tanto, tantissimo a Sofia, la mia fidanzata.

Sei stata la mia forza, hai creduto in me sin dall'inizio. Mi hai aspettato, hai capito le mie difficoltà, facendomi capire che non ero solo ad affrontarle.

Mi sentivo il mondo addosso, ma tu me l'hai tolto. Sei la mia ragazza, la mia migliore amica, la persona con cui sto girando il mondo.

Complicità, un filo invisibile che ci unisce, il fattore comune di ogni giorno passato insieme, che trasuda amore cristallino e quel pizzico di pazzia che fa parte di noi.

Oggi, che sembra così facile festeggiare condivido questo traguardo con te che hai corso insieme a me in questa maratona piena di ostacoli, perché quando arrivi in cima la vista è più bella se vicino a te c'è qualcuno con cui guardare il panorama.

Ci tengo a ringraziare P&G, un'azienda che ha creduto nelle mie potenzialità, facendomi sentire dal primo giorno molto più di un semplice stagista, affidandomi progetti su cui punta davvero, responsabilizzandomi e permettendomi di crescere sotto ogni punto di vista.

L'ultimo ringraziamento va a me stesso per non aver mai mollato. A quel bambino che negli anni è cresciuto ed ora è diventato uomo, ma che non ha mai smesso di essere affamato.

L'augurio che faccio a me stesso è quello di continuare ad avere fame, fame di conoscenza, fame di migliorare, umanamente ancor prima che professionalmente, di trovare sempre nuove sfide da affrontare, di non aver paura di uscire dalla mia comfort zone. Continuare ad avere passione per la vita, perché quando hai passione il tempo non esiste. Per chi ha passione il tempo non passa, scorre solo in superficie, mentre la passione va in profondità. Rispetto a due anni fa non ho cambiato idea: è solo l'inizio, il meglio deve ancora venire!

Indice

| | |
|--|-----------|
| Introduzione | 7 |
| Capitolo I - Dalla Corporate Social Responsibility al Brand Activism | 8 |
| 1.1 Il Contesto: Come è cambiato il Ruolo dei Brand nella Società Post-Moderna..... | 8 |
| 1.2 La Corporate Social Responsibility (CSR)..... | 16 |
| 1.2.1 Applicazioni della Corporate Social Responsibility..... | 18 |
| 1.2.2 Dalla Corporate Social Responsibility alla Corporate Shared Value..... | 21 |
| 1.3 Il Brand Activism..... | 23 |
| 1.3.1 Tipologie e Caratteristiche del Brand Activism..... | 26 |
| 1.4 Rischi del Brand Activism..... | 36 |
| Capitolo II – Influenza del Brand Activism Sociopolitico nella Società Occidentale | 39 |
| 2.1 Brand come Istituzioni..... | 39 |
| 2.1.1 Cultural Branding: Come costruire un Brand iconico..... | 41 |
| 2.1.2 Corporate Social Activity e Corporate Political Activity..... | 43 |
| 2.1.3 Brand Reputation come fattore critico di successo..... | 46 |
| 2.1.4 Impatto del Corporate Sociopolitical Activism sui Risultati Aziendali..... | 48 |
| 2.2 La Comunicazione nell’Era dei New Media..... | 52 |
| 2.2.1 WOM: Il Segreto della Comunicazione Peer To Peer..... | 61 |
| 2.2.2 Viralità dei contenuti online..... | 65 |
| 2.3 Le Sfide per i Brand Activist tra Opportunità e Rischi..... | 68 |
| 2.4 Gap della letteratura e domanda di Ricerca..... | 74 |
| Capitolo III – Comunicare ed Agire: il Segreto del Brand Activism Risiede nella Trasparenza | 76 |
| Introduzione al capitolo..... | 76 |
| 3.1 Quando i dipendenti contribuiscono al miglioramento della società: Il caso P&G..... | 77 |
| 3.1.1 P&G: un’azienda People Oriented..... | 77 |
| 3.1.2 La Campagna P&G Per L’Italia..... | 79 |
| 3.1.3 Analisi delle interviste in profondità..... | 83 |
| 3.1.4 Risultati delle interviste..... | 84 |
| 3.2 Quando il Brand Activism suscita reazioni positive: Il caso Always..... | 88 |
| 3.2.1 Il contesto..... | 88 |
| 3.2.2 La campagna Always #LikeAGirl..... | 89 |
| 3.2.3 Analisi semiotica dello spot..... | 92 |
| 3.2.4 Analisi dei dati..... | 96 |
| 3.2.5 Reazioni dei consumatori..... | 97 |
| 3.3 Quando il Brand Activism è Polarizzante: Il caso Gillette..... | 101 |

| | |
|--|------------|
| 3.3.1 Il Contesto | 101 |
| 3.3.2 Da “The Best a Man Can Get” a The Best a Man Can Be” | 102 |
| 3.3.3 Analisi semiotica dello spot..... | 104 |
| 3.3.4 Analisi dei commenti | 110 |
| 3.3.5 Reazioni dei consumatori | 111 |
| Capitolo IV- Discussione dei Risultati e Conclusioni | 115 |
| 4.1 Discussione dei risultati | 115 |
| 4.2 Implicazioni Teoriche..... | 118 |
| 4.3 Implicazioni Manageriali | 119 |
| 4.4 Limitazioni e Gap per la Ricerca Futura | 120 |
| Sintesi..... | 121 |
| Bibliografia | 133 |
| Sitografia..... | 141 |
| Appendice 1 – Analisi delle Interviste ai dipendenti P&G..... | 145 |
| Appendice 2 - Analisi dello Spot Always #LikeAGirl..... | 176 |
| Appendice 3 – Analisi dello spot Gillette “The Best A Man Can Be” | 189 |

Introduzione

Il presente elaborato intende approfondire la tematica relativa al Brand Activism, un fenomeno che vede i Brand prendere una posizione ben precisa rispetto a tematiche sociali, politiche, economiche, ambientali e giuridiche rilevanti. In tale contesto i Brand si posizionano non solo come semplici produttori di beni e servizi, ma come veri e propri partner relazionali per gli stakeholders interni ed esterni, che sempre più richiedono una presa di posizione alle aziende. In particolare, la diffusione dei social media avvenuta negli ultimi anni, ha portato i consumatori a maturare una maggior consapevolezza sulle principali tematiche che affliggono la società. In concomitanza del mancato riconoscimento da parte delle nuove generazioni nei confronti delle istituzioni tradizionali, i Brand assumono un ruolo centrale nella società, motivo per cui viene chiesto loro di assumere posizioni che rappresentino i valori di cui si fanno portavoce.

Affinché le iniziative di Brand Activism abbiano effetti positivi è fondamentale che queste vengano percepite come autentiche rispetto ai diversi elementi che caratterizzano l'heritage del Brand, tra cui stile comunicativo, possibilità di rendicontare dei risultati visibili attraverso le iniziative intraprese, influenzandone la reputazione, costantemente sottoposta al giudizio dei pubblici ai quali si rivolge, nonché dei dipendenti, i quali rappresentano dei veri e propri ambassador dell'azienda presso i quali sono impiegati.

Lo scopo del seguente elaborato consiste nell'analisi in profondità del fenomeno, pertanto nel primo capitolo si procederà ad una descrizione del contesto che ha portato i Brand ad assumere un ruolo di primo piano all'interno della società, intraprendendo iniziative di Corporate Social Responsibility, fino ad arrivare al Brand Activism, che nella declinazione di Corporate Social Activity e Corporate Political Activity, vede un impegno concreto da parte delle stesse dal punto di vista rispettivamente sociale e politico.

Nel secondo capitolo verrà focalizzata l'attenzione sull'influenza che le iniziative messe in campo da diversi Brand hanno avuto tra i molteplici stakeholders ai quali erano indirizzate, analizzando successivamente l'evoluzione della comunicazione con l'avvento di internet, che ne ha mutato le dinamiche, in concomitanza con nuove modalità di interazioni sociali. In questo senso sarà importante analizzare i presupposti che permettono ad un contenuto di circolare su internet e pertanto di diventare virale. In seguito, si procederà con l'identificazione del gap della letteratura presa in esame e delle conseguenti domande alle quali la presente ricerca intende rispondere.

Nel terzo capitolo verranno analizzati tre case study, tutti afferenti al gruppo P&G, leader mondiale nel settore della Grande Distribuzione Organizzata, dove i valori e la cultura aziendale sono stati declinati in iniziative concrete con un impatto visibile per i pubblici di riferimento.

Nel primo di essi si analizzerà il programma Corporate "P&G Per L'Italia", descrivendone brevemente le attività, realizzando poi delle interviste in profondità con i dipendenti che hanno realizzato la campagna per misurare come il loro coinvolgimento abbia portato ad una maggiore identificazione con i valori aziendali.

Gli altri due case study riguarderanno due Brand appartenenti al gruppo P&G, Always, con la campagna #LikeAGirl del 2015 e Gillette, con la campagna "We Believe: The Best A Man Can Be", lanciata nel 2019. Per entrambi verrà condotta una sentiment analysis sui commenti presenti nei video postati su Facebook, una

delle piattaforme social che per caratteristiche meglio si presta alla creazione di conversazioni nel contesto digitale intorno ai Brand.

Nel quarto ed ultimo capitolo si procederà con la discussione dei risultati delle tre diverse campagne analizzate, individuandone le implicazioni accademiche e manageriali, concludendo attraverso l'identificazione degli spunti per ricerche future.

Capitolo I - Dalla Corporate Social Responsibility al Brand Activism

1.1 Il Contesto: Come è cambiato il Ruolo dei Brand nella Società Post-Moderna

Dietro ad ogni prodotto o servizio che acquistiamo ed utilizziamo, si nasconde una persona giuridica che può essere identificata nel concetto di Brand (Davoudi, L., et. al, 2018)

L'American Marketing Association definisce il **marchio** come "Un nome, un termine, un disegno, un simbolo o una combinazione di essi, destinati a identificare i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e a differenziarli dai concorrenti¹".

L'origine di questo termine deriva dall'antico nome inglese "Brandr", che letteralmente rimandava ai concetti di "fuoco" e "marchiare a fuoco". Questo perché il concetto di Brand nasce proprio come strumento che veniva utilizzato dai pastori per marchiare a fuoco il bestiame nei propri allevamenti, permettendone l'identificazione in caso di furto.

Il significato di **Brand** può essere ravvisato in "tutto ciò che un prodotto o un servizio rappresenta per i consumatori" (Kotler. P., et. al., 2015), rappresentando dunque un bene intangibile per l'azienda, in quanto elemento determinante nel rapporto tra azienda e consumatore.

In tal senso, esso assume molteplici declinazioni, che vanno ben oltre la distinzione di prodotti o servizi offerti da un'azienda in maniera distintiva.

È opportuno riportare i concetti di **Brand Reputation** e **Brand Value**, ricordando che questi sono ben distinti tra loro.

La reputazione di un Brand si basa sulla credibilità, sul rispetto e la legittimità che l'azienda riceve dal complesso di stakeholders nello svolgimento delle proprie attività, mentre il suo valore è collegato al concetto di proposta di valore, che l'azienda offre ai propri clienti in relazione alle caratteristiche tecniche ed emozionali dei loro prodotti e servizi.

L'obiettivo dei Brand è quello di massimizzare il proprio valore e la propria reputation, in quanto vi è un legame diretto con la massimizzazione dei profitti, e pertanto, con il fine ultimo di prosperare nel medio-lungo periodo.

Per questo motivo, è di fondamentale importanza riuscire a comprendere i cambiamenti nelle esigenze dei consumatori. Infatti, i Brand diventano iconici nel momento in cui riescono a rielaborare i propri miti

¹ <https://www.ama.org/topics/branding/>

adattandoli al cambiamento culturale che caratterizza la società in un determinato momento storico (Holt, D.B., 2004).

Ma come è cambiato il ruolo dei Brand all'interno della società occidentale post-moderna?

A partire dalla fine degli anni '60 e '70, le più importanti aziende statunitensi ed europee hanno iniziato a comprendere la necessità di incorporare all'interno delle politiche aziendali, iniziative relative al rapporto con l'ambiente, che hanno portato allo sviluppo di un approccio incentrato sull'interazione con la società (Madrakhimova, F., 2013).

Tale approccio rifletteva un'esigenza crescente da parte dei consumatori, di interfacciarsi con dei Brand che rispecchiassero i propri valori e le proprie preoccupazioni.

Tra queste, una delle più rilevanti è senza dubbio quella che concerne l'inquinamento ambientale, aumentato a dismisura negli ultimi 45 anni, passando da un'emissione globale di circa 15 miliardi di CO_2 nel 1975, agli attuali 33 miliardi nel 2022². Tutto ciò ha importanti implicazioni anche dal punto di vista economico e sociale, in quanto l'inquinamento ambientale è il principale responsabile del cambiamento climatico, che ha portato negli ultimi anni al verificarsi di numerosi disastri ambientali, con impatti devastanti sull'ecosistema e sullo sviluppo della società.

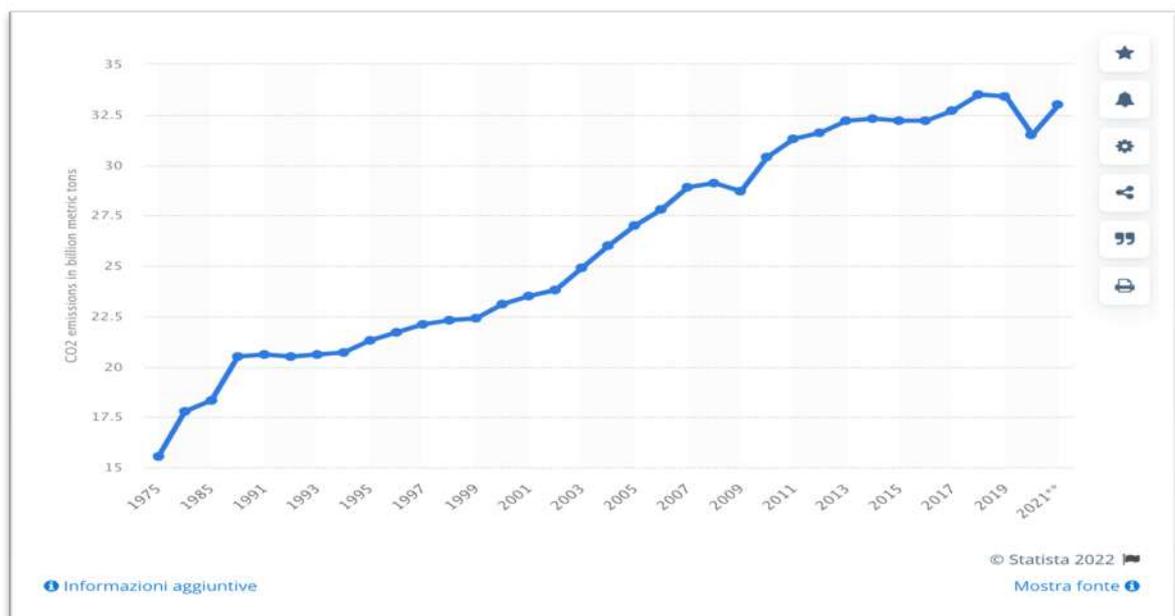


Figura 1- Evoluzione dell'inquinamento ambientale (Fonte: Statista)

Questo ha portato nel corso degli anni ad un cambiamento delle abitudini d'acquisto dei consumatori, passando da una valutazione basata principalmente sulle caratteristiche tecniche dei prodotti, ad una più ampia, che integra le valutazioni sul rapporto qualità-prezzo con quelle sull'etica delle aziende che ne detengono la proprietà intellettuale.

In un'indagine condotta da Trustpilot in collaborazione con il London Research viene evidenziata come la dimensione etica delle aziende sia rilevante per i consumatori ai fini dell'acquisto: oltre la metà degli

² <https://www.statista.com/statistics/526002/energy-related-carbon-dioxide-emissions-worldwide/>

intervistati (53,5%) sostiene di non essere intenzionata ad acquistare beni o servizi da aziende prive di etica, e il 44% sceglie le aziende che trattano con rispetto i propri dipendenti.

Altro driver fondamentale risulta essere quello della trasparenza nella comunicazione riguardo le azioni che le aziende intraprendono (42,4% degli intervistati)³.

L'aumento della consapevolezza in materia di sostenibilità ambientale e sociale da parte dei consumatori è un processo che è cresciuto esponenzialmente, grazie ad una maggiore attenzione fornita dai media, e dai social network.

Per verificare quando tale processo ha avuto inizio, è necessario tornare indietro negli anni '70, in cui cominciò a svilupparsi il modello di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) come risultato del fallimento dell'acquisto di prodotti di aziende irresponsabili (Davoudi et.al, 2018), disciplinando in Europa e negli USA la legislazione sulla tutela dell'ambiente e del lavoro.

In Europa, l'input per un ulteriore sviluppo della RSI venne dato con la creazione nel 1996 dello **European Business Network for Social Cohesion (EBNSC)**, rinominato poi CSR Europe nel 2000 con l'obiettivo di agire come piattaforma per lo scambio e la cooperazione tra imprese e stakeholders. Un ruolo significativo nello sviluppo del modello europeo di RSI fu rappresentato da un vertice straordinario dell'UE (Lisbona, Marzo 2000), dedicato ai temi della coesione sociale, dello sviluppo economico e dell'occupazione. I capi di Stato e di Governo dei quindici Paesi coinvolti fecero un appello speciale sulla RSI, sostenendo che l'espansione della responsabilità sociale delle imprese era un elemento importante delle riforme economiche e sociali, e potesse costituire un fattore critico di successo per la competitività delle imprese.

In Europa la RSI ha ufficialmente preso forma al Vertice Europeo di Lisbona, con conseguente pubblicazione da parte della Commissione Europea del cosiddetto "Libro verde sulla RSI", nel Luglio 2001.

A conferma di tale tendenza, il rapporto del segretario generale dell'ONU Kofi Annan nel 2002, evidenziava uno "Sviluppo di linee guida sul ruolo e la responsabilità sociale del settore privato", e che "la presenza delle grandi aziende di un certo manifesto sulla responsabilità sociale delle imprese diventa un prerequisito per ogni strategia di comunicazione aziendale e di relazioni pubbliche di successo". Mentre nel 1993 solo il 26% delle aziende venivano riconosciute dai consumatori come socialmente attive, nel giro di pochi anni, tale percentuale è arrivata a toccare picchi di oltre il 90% (Kotler, Lee, 2004).

I governi negli ultimi anni si sono mobilitati per darsi degli obiettivi in termini di sostenibilità da raggiungere nel medio-lungo termine. Nel settembre del 2015, oltre 150 leader mondiali si sono incontrati all'ONU per contribuire allo sviluppo sostenibile a livello globale. La comunità ha approvato l'Agenda 2030⁴, individuando diciassette obiettivi di sviluppo sostenibile che mirano ad eliminare la povertà, ponendo fine alle disuguaglianze e promuovendo uno sviluppo sociale ed economico.

³ <https://esgnews.it/social/trustpilot-oltre-la-meta-dei-consumatori-predilige-le-aziende-etiche/#:~:text=%E2%80%9CL'etica%20di%20un%20brand,e%20dimostra%20trasparenza%20nei%20suoi>

⁴ <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>

Di seguito i diciassette punti in esame:

1. **Porre fine a ogni forma di povertà nel mondo:** più di ottocento milioni di persone vivono ancora in condizioni di povertà estrema. L'obiettivo è quello di ridurre tale numero di almeno il 50%, e garantire che il totale di essi abbia accesso ai servizi di base;
2. **Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile:** l'obiettivo è quello di eliminare la fame e la malnutrizione, raddoppiando la produttività agricola, mantenendo la diversità genetica di coltivazioni e allevamento, e aumentando il reddito dei piccoli agricoltori, garantendo alle persone vulnerabili accesso al cibo per soddisfarne le esigenze nutrizionali;
3. **Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte l'età:** in questo punto rientrano diversi obiettivi, tra cui quello di ridurre il tasso di mortalità materna, dei neonati, prevenire l'abuso di sostanze stupefacenti ed eliminare le principali epidemie che affliggono la società, garantendo accesso universale all'assistenza sanitaria e sostenendo la ricerca scientifica con ingenti investimenti;
4. **Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti:** l'obiettivo è quello di garantire un'istruzione primaria e secondaria di qualità per tutti, garantendo parità di accesso per tutte le donne e gli uomini con un'istruzione a prezzi accessibili. Il goal principale consiste quindi nell'incrementare il numero di giovani che possiedono competenze tecniche e professionali per l'occupazione in un lavoro dignitoso. Questo sarà reso possibile grazie ad investimenti in infrastrutture scolastiche e al miglioramento dell'offerta di insegnanti qualificati;
5. **Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze:** riguarda l'eliminazione di ogni forma di discriminazione di genere e violenza verso le donne sia nella sfera pubblica che privata;
6. **Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie:** migliorare la qualità dell'acqua per ridurre l'inquinamento, riducendo l'emissione di sostanze chimiche;
7. **Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni:** 1,6 miliardi di persone non hanno accesso a fonti di energia elettrica. L'obiettivo è garantirne l'accesso attraverso la creazione di sistemi produttivi di energia rinnovabile, a prezzi accessibili;
8. **Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti:** realizzabile attraverso un piano di investimenti per aumentare l'occupazione giovanile e la produttività in modo sostenibile;
9. **Infrastrutture resistenti, industrializzazione sostenibile e innovazione:** aumentare gli investimenti in tecnologie ed infrastrutture moderne, soprattutto nei paesi in via di sviluppo;
10. **Ridurre le disuguaglianze:** assicurare le pari opportunità, promuovendo l'inclusione sociale, politica ed economica;

11. **Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili:** garantire a tutti l'accesso ad un alloggio, servizi di base adeguati e sistemi di trasporto sicuri ed accessibili;
12. **Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo:** riguarda la gestione efficiente delle risorse naturali e la riduzione dei rifiuti pro capite;
13. **Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere i cambiamenti climatici:** rappresenta la sfida chiave dell'Agenda;
14. **Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile:** ridurre l'inquinamento marino di ogni tipo e proteggere l'ecosistema regolando le pratiche di pesca;
15. **Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre:** riguarda la riduzione dello sfruttamento del suolo e la lotta alla deforestazione per garantire la biodiversità;
16. **Pace, giustizia e istituzioni forti:** ridurre tutte le forme di violenza, sfruttamento, traffici illeciti e il tasso di mortalità;
17. **Rafforzare i mezzi di attuazione degli obiettivi e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.**

Durante il periodo pandemico in Italia è stato approvato il PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza)⁵ che si integra all'interno del progetto di rilancio economico europeo Next Generation EU.

Esso prevede investimenti per 222,1 miliardi di euro destinati a riforme che si articolano in sei missioni⁶:

1. **Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura** (40,32 miliardi di euro): riguarda una rivoluzione digitale che modernizza il paese, con l'obiettivo di facilitare i servizi della Pubblica Amministrazione, e di rendere il Sistema Paese più competitivo e produttivo. Questo è un obiettivo trasversale, che abbraccia più campi, dalle infrastrutture di diverso tipo ai sistemi energetici, dai trasporti ai sistemi produttivi, per finire con le telecomunicazioni e gli investimenti nelle reti;
2. **Rivoluzione verde e transizione ecologica** (59,47 miliardi di euro): riguarda investimenti che abbracceranno la mobilità sostenibile, la gestione dei rifiuti, l'utilizzo di fonti di energia rinnovabili e delle risorse naturali;
3. **Infrastrutture per una mobilità sostenibile** (25,40 miliardi di euro): riguarda un piano per creare entro cinque anni un'offerta di trasporto più moderna e sostenibile, con il rinnovamento e l'ampliamento di strade, ferrovie, porti ed aeroporti;
4. **Istruzione e Ricerca (30,88 miliardi di euro):** pone al centro i giovani e si occupa di colmare tutte le lacune presenti nel sistema dell'istruzione lungo le diverse fasi del ciclo formativo, dall'asilo nido all'università;

⁵ <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

⁶ <https://www.mise.gov.it/index.php/it/68-incentivi/2042324-piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza-i-progetti-del-mise>

5. **Inclusione e Coesione** (19,81 miliardi di euro): riguarda l'innovazione del mercato del lavoro, favorendo la partecipazione e la formazione, e l'attuazione di politiche sociali, con l'obiettivo di eliminare le disuguaglianze sociali, economiche, territoriali e di genere.
6. **Salute (15,63 miliardi)**: riguarda un consistente miglioramento del Sistema Sanitario Nazionale per rendere le strutture più moderne ed attrezzate, con l'obiettivo di garantire l'accesso alle cure attraverso un potenziamento dell'assistenza territoriale ed ospedaliera, migliorando la sicurezza dei presidi.

Dati gli investimenti senza precedenti, ci si aspetta di poter risollevare il paese, con l'obiettivo di mettersi definitivamente alle spalle il periodo di recessione dovuto alla pandemia da COVID-19, rilanciando l'economia del Paese.

Se dal punto di vista economico sono diverse le misure adottate per migliorare le condizioni economiche, dal punto di vista sociale si riscontra la presenza di molteplici movimenti che si impegnano a far sentire la voce dei più deboli, lottando per l'uguaglianza.

Alcuni tra i più importanti sono:

- **Il #MeToo e #ManToo Movement⁷**, che sono due movimenti nati in momenti differenti. Il primo è un movimento femminista che si batte contro le violenze sessuali e di genere. Dati allarmanti in merito a tale problematica sono diffusi da We World, in una ricerca realizzata con Ipsos secondo cui il 40% delle donne ha subito una qualche forma di violenza nella propria vita e il 70% delle lavoratrici dichiara di aver subito almeno una molestia sul luogo di lavoro⁸. L'espressione "MeToo" fu coniata per la prima volta dall'attivista Tarana Burke nel 2006, anno in cui fondò l'associazione, per poi diventare virale nel 2017 quando in un'inchiesta del New York Times che aveva reso pubbliche le denunce di numerose attrici di Hollywood nei confronti del produttore cinematografico Harvey Weinstein, sui social l'attrice Alyssa Milano diffuse l'hashtag #MeToo per sensibilizzare la community, facendolo circolare in misura esponenziale tra gli utenti che raccontavano le loro storie, raggiungendo in poche ore oltre cinquecentomila condivisioni. Tra questi hanno aderito anche celebrities del calibro di Lady Gaga, Patricia Arquette e Debra Messing.

⁷https://www.repubblica.it/esteri/2017/10/17/news/metoo_la_campagna_che_squarcia_il_velo_sulle_molestie-178517375/

⁸<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2021/11/22/molestie-lavoro-3/>



*Figura 2 – Il tweet di Alyssa Milano contro la violenza sulle donne
(Fonte: Twitter)⁹*

La campagna si è allargata poi anche agli altri social network come Facebook ed Instagram, dove si sono aggiunte anche le storie di uomini che mostravano pentimento per i misfatti compiuti. Questo ha poi generato un nuovo hashtag #ihave per identificare la risposta maschile di chi si era reso responsabile di molestie. Il #ManToo Movement nasce invece per sensibilizzare il pubblico anche sulle molestie subite dagli uomini, andando contro il luogo comune per cui gli uomini non subiscono molestie dalle proprie partner poiché sono in grado di difendersi;

- **MaBasta (Movimento Anti Bullismo Animato da Studenti Adolescenti)¹⁰**: è un movimento nato nel gennaio 2016 da ventotto studenti dell'Istituto Galilei di Lecce che, discutendo durante le ore scolastiche riguardo la storia di una ragazza che aveva tentato il suicidio a causa del bullismo subito dai propri compagni, hanno deciso di creare un movimento di giovani che ha come obiettivo quello di fermare il bullismo. Il movimento ha preso ufficialmente forma il 7 febbraio successivo con la creazione di una pagina Facebook, offrendo la possibilità di raccontare le proprie storie sia alle vittime che ai bulli, con questi ultimi in particolare che secondo il movimento hanno più bisogno di aiuto. Numerose sono le partnership stipulate con diverse istituzioni sportive, confermando il binomio sport-lotta al bullismo.

⁹ https://twitter.com/alyssa_milano/status/919659438700670976

¹⁰ <https://www.mabasta.org/chisiamo.html>

- **BlackLivesMatter:** si tratta di un movimento attivista internazionale nato nel 2013 con la pubblicazione dell'omonimo hashtag sulle varie piattaforme social a seguito dell'assoluzione di George Zimmerman, che aveva sparato e ucciso il diciassettenne afroamericano Trayvon Martin nel febbraio del 2012. Il movimento ebbe ulteriore visibilità quando cominciarono le proteste in strada per la morte di due afroamericani, Michael Brown e Eric Garner, entrambi uccisi da agenti di polizia nel 2014. Il movimento è poi diventato iconico a seguito di due eventi: il primo è stato il gesto compiuto da Colin Kaepernick, uno dei più famosi quarterback dell'NFL, la massima competizione di football americano, che nell'agosto 2016 cominciò ad inginocchiarsi durante l'inno americano risuonato prima delle partite per manifestare il proprio dissenso in merito alle violenze contro la comunità afroamericana, portando all'intervento dell'allora presidente USA Donald J. Trump, il quale spinse per il suo licenziamento, che avvenne nel 2017, per non essere poi preso da nessun'altra squadra negli anni successivi. Questo ha portato Nike a schierarsi pubblicamente con Kaepernick, atleta di cui era main sponsor, prendendo una posizione pubblica in merito alla questione che nel frattempo aveva suscitato l'interesse mediatico. Questo messaggio fu poi rafforzato nel 2020 quando Nike, in risposta all'ennesima uccisione di un afroamericano, George Floyd, ad opera di un agente di polizia a Minneapolis, pubblicò il celebre spot che modificava l'iconico Brand Mantra "Just Do It" in "For Once, Don't Do It"¹¹ esortando i cittadini americani a non far finta che non ci fossero problemi all'interno della società, ma a prendere consapevolezza e far sentire la propria voce per essere parte del cambiamento. Il tono adottato nello spot è estremamente autoritario, facendo passare il messaggio che non c'è spazio per il razzismo nel mondo Nike.

Questo ha generato reazioni contrastanti, in quanto l'argomento è estremamente polarizzante: se una parte del pubblico si è riconosciuto nei valori veicolati dallo spot ed ha apprezzato la presa di posizione sociale del Brand, vi è una parte che non solo non ha gradito lo spot, ma ha iniziato a boicottare i suoi prodotti, lanciando l'hashtag #BoycottNike, postando sui social video e foto in cui venivano bruciati o distrutti prodotti del Brand. **Nonostante le polemiche, anche dal punto di vista di business la scelta di Nike si è rivelata vincente:** dall'analisi di Edison Trends, le vendite online del marchio sono cresciute del 31% dalla domenica del Labor Day al martedì successivo, rispetto all'aumento del 17% registrato nel 2017.

¹¹ <https://www.youtube.com/watch?v=drcO2V2m7lw>



Figura 3 – Lo spot di Nike a Sostegno di Black Lives Matter (Fonte: CNN Business¹²)

1.2 La Corporate Social Responsibility (CSR)

Nel paragrafo precedente è stato brevemente descritto il contesto, nonché le motivazioni che hanno portato le aziende ad attribuire maggior peso specifico alla responsabilità sociale all'interno della propria direzione strategica. Ma cosa si intende con il termine **CSR**?

I marchi si evolvono e cambiano nel corso del tempo. A volte, questi cambiamenti sono strategici (Keller, K.L., 2012). Un'azienda può scegliere di riposizionare il proprio marchio per adattarlo a un nuovo mercato o per perseguire altri obiettivi di marketing. Il cambiamento nell'immagine del marchio può essere correlato ad azioni proattive messe in campo dall'azienda come parte della sua strategia di marketing complessiva o una risposta a un cambiamento nel marketing e nell'ambiente sociale (Harjoto, M.A, Salas, J., 2017).

La Corporate Social Responsibility viene definita come l'attività e lo stato di un'azienda relativi ai suoi obblighi percepiti dalla società o dagli stakeholders (Sen, S., Bhattacharya, C.B., 2001), pur ricordando che esse non sono richieste dalla legge e che un'azienda avvia tali iniziative strategicamente con l'intento di migliorare la reputazione aziendale o la propria Brand image (Torelli, C.J. et al., 2012).

Lantos, G.P. (2001) individua tre archetipi di CSR: **etica, altruistica e strategica**.

La **CSR etica** costituisce un livello minimo di impegno nei confronti della società, e implica che l'azienda non causi danni sociali.

La **CSR altruistica** ha come obiettivo quello di contribuire al bene dei diversi attori sociali, anche se il costo relativo al supporto delle relative iniziative comporta una riduzione del profitto (Carrol, A.B., 2000).

¹² <https://edition.cnn.com/2020/05/30/business/nike-dont-do-it-message-trnd/index.html>

La **CSR strategica** invece riguarda tutte quelle attività con un impatto positivo sulla Brand image e sulla fedeltà dei principali stakeholders aziendali (Lantos, G.P, 2001).

Considerando queste tre accezioni della CSR, Vaaland, T.I., et.al (2008) la definiscono come “la gestione della preoccupazione degli stakeholder per atti responsabili e irresponsabili relativi a fenomeni ambientali, etici e sociali in un modo che crea beneficio aziendale”.

Le aziende che gestiscono in modo proattivo i loro marchi in conformità con le norme sociali in evoluzione hanno maggiori probabilità di posizionarsi positivamente nella relazione tra i cambiamenti nel sentimento pubblico e il loro effetto sul valore e sulla reputazione del marchio, ricevendo una ricompensa dai consumatori e dalla società (Harjoto, M.A, Salas, J., 2017).

La soddisfazione del cliente è stata infatti riconosciuta come una parte importante della strategia aziendale (Fornell, C., et al. 2006) e un fattore critico di successo per la redditività e il valore di mercato dell'impresa nel lungo termine (Gruca, T.S., Rego, L.L., 2005).

Le iniziative di CSR costituiscono un elemento chiave per l'identità aziendale, che guida i consumatori verso l'identificazione con essi (Bhattacharya, C. B., Sen, S, 2001). Impegnarsi nell'adozione di pratiche di CSR costituisce pertanto un'occasione per le aziende di comprendere meglio i loro clienti (Bhattacharya, C. B., Sen, S, 2003).

Quando i consumatori valutano le azioni di responsabilità sociale, lo fanno in relazione alle percezioni che hanno sviluppato nel corso del tempo rispetto ad un determinato Brand (Harjoto, M.A., Salas, J., 2017).

L'azienda gestisce il marchio in tre fasi, in cui la CSR gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo di percezioni positive nei consumatori (Park C.W. et al., 1986):

1. **Fase di introduzione**, dove l'azienda comunica l'immagine del marchio e le attività operative svolte;
2. **Fase di elaborazione**, dove l'azienda rafforza il proprio posizionamento iniziale rispetto ai concorrenti. Questa fase gioca un ruolo fondamentale nel posizionamento dell'azienda, in quanto i clienti trovano sempre più difficile distinguere un marchio dall'altro;
3. **Fase finale**, dove l'azienda estende la propria immagine in altre categorie di prodotto.

L'adozione di pratiche di CSR ha pertanto un impatto sia sul valore del marchio che sulla reputazione dello stesso.

La Responsabilità Sociale d'Impresa influenza anche i risultati finanziari della stessa. Nello studio condotto da Margolis e Walsh nel 2003 viene dimostrato che le relazioni tra CSR e performance finanziaria sono "miste".

Diverse teorie sono state utilizzate per spiegare la CSR a più livelli di analisi, che vanno dalla teoria degli stakeholders e dalla teoria istituzionale, alla visione basata sulle risorse (RBV) oltre all'economia dei costi di

transazione (TCE). In questa sede verrà posta maggiore attenzione sulla **teoria degli stakeholders** (Freeman, R.E., 2010): quest'ultimi vengono definiti come portatori d'interesse dell'impresa che possono aiutare o danneggiare la stessa, ovvero sia coloro che sono legati all'azienda attraverso dei rapporti contrattuali in essere (azionisti, dipendenti e clienti) che il pubblico più ampio (es. governi, organizzazioni non governative).

La teoria degli stakeholders prevede che le azioni intraprese dall'azienda siano frutto delle pressioni esercitate dal complesso di stakeholders, legate alla dipendenza dal potere (Jawahar, I.M., McLaughlin, G.L., 2001) o alla rivendicazione di legittimità. L'efficacia di tali pressioni dipende da tre fattori (Mitchel, R.K. et.al, 1997);

- 1 **Il potere:** riguarda la capacità delle parti interessate di imporre la propria volontà all'azienda;
- 2 **La legittimità:** è il diritto all'uso del potere da parte degli stakeholders, esercitando delle pretese nei confronti dell'impresa;
- 3 **L'urgenza:** è il grado in cui le affermazioni delle parti richiedono un'attenzione immediata.

Secondo tale teoria, dunque, le attività di CSR intraprese da un'azienda rappresentano una scelta strategica manageriale per curare i rapporti con i propri stakeholders attraverso la gestione della propria Brand Image (Porter, M.E., Kramer, M.R., 2002). Tali azioni hanno un impatto positivo sia sulla competitività dell'azienda che nel suo ambiente, costituito da clienti attuali e potenziali.

Le iniziative di CSR impattano positivamente sulla Brand Reputation e di conseguenza anche sulla capacità dell'azienda stessa di costruire relazioni sociali più solide con i propri stakeholders (Werther, W.B, Chandler, D., 2005; Godfrey, P.C., 2005).

Un'altra teoria che riesce a spiegare perché le aziende negli ultimi decenni hanno cambiato il proprio approccio a favore di azioni proattive nei confronti della società è il **paradigma struttura-condotta-performance**, un modello di economia industriale secondo cui la performance dell'azienda è influenzata dalla sua condotta, che a sua volta è determinata dalle caratteristiche del mercato in cui compete, quindi dalla sua struttura. La performance dell'azienda è pertanto legata al suo profilo sociale unico (Cottril, M., 1990).

Lo status di un'azienda riflette le sue relazioni con il resto del mondo ed è funzione di variabili come la sua posizione in un'industria e della sua importanza per la società.

1.2.1 Applicazioni della Corporate Social Responsibility

L'importanza delle aziende socialmente responsabili è in aumento, soprattutto tra le nuove generazioni. Secondo i dati raccolti da MSCI¹³, quella dei millennials, che comprende le persone nate tra il 1981 e il 1996 costituisce la generazione più numerosa a livello mondiale con oltre 1,8 miliardi di persone, motivo per cui la

¹³ <https://www.msci.com/visualizing-investment-data/visualizing-millennials-by-region>

loro spiccata sensibilità per il raggiungimento dei Sustainable Development Goals ha portato numerose aziende a creare dei veri e propri casi positivi di applicazione della CSR.

Di seguito vengono riportati alcuni esempi virtuosi di responsabilità sociale.

Nell'aprile del 2019 uno dei monumenti più iconici di Parigi, la Cattedrale di Notre-Dame, ha subito un incendio provocato da un'impalcatura montata intorno all'edificio per dei lavori di ristrutturazione. Nonostante più di 500 pompieri siano intervenuti per spegnere le fiamme, la cattedrale è rimasta gravemente colpita, con le fiamme che hanno completamente distrutto la guglia e il tetto. Il famoso gruppo di alta moda LVMH, che comprende all'interno del proprio portfolio molti tra i Brand di alta moda più famosi del mondo (tra cui Louis Vuitton, Fendi, Tiffany e Bulgari), ha donato nell'aprile del 2019 circa 200 milioni di euro per finanziare la ricostruzione della cattedrale, unendo il proprio nome e la propria immagine ad uno dei simboli più rappresentativi della cultura europea, rispondendo alla donazione di 100 milioni di euro fatta poche ore prima dalla famiglia Pinault, a capo di Kering, società che controlla i top Brand di alta moda Gucci e Balenciaga¹⁴

Anche il settore calcistico negli ultimi anni si è contraddistinto positivamente per l'associazione di molte squadre professionistiche con iniziative lodevoli per la società. Ad esempio, durante il periodo del primo lockdown nazionale a causa della pandemia da Covid-19, l'AS Roma si è impegnata attivamente sul territorio per distribuire beni di prima necessità ai tifosi con più di 75 anni che avevano sottoscritto l'abbonamento allo stadio per la stagione 2019-2020, iniziativa condotta con Roma Cares, l'Onlus fondata dalla stessa società nel 2014 con l'obiettivo di promuovere valori educativi e positivi nello sport¹⁵.



Figura 4 - L'aiuto dell'AS Roma ai suoi abbonati durante il primo Lockdown (Fonte: asroma.com)¹⁶

¹⁴ <https://www.lastampa.it/esteri/2019/04/16/news/parte-la-colletta-per-ricostruire-notre-dame-in-campo-i-big-del-lusso-con-donazioni-milionarie-1.33695659/>

¹⁵ <https://www.asroma.com/it/roma-cares>

¹⁶ <https://www.asroma.com/it/notizie/2020/03/gli-abbonati-over-75-ricevono-il-box-di-roma-cares>

Numerose sono le iniziative portate avanti in questi anni, tra cui la creazione di una scuola calcio dedicata ai minori con disabilità intellettiva, oltre al programma denominato “A scuola di tifo”, che ha come obiettivo quello di educare i giovani studenti al fair play e alla tolleranza, oltre all’organizzazione di aste di beneficenza. Recentemente anche l’FC Juventus ha raccolto la richiesta di aiuto della Federazione Calcio Ucraina per portare in salvo 80 tra bambini e ragazzi delle scuole calcio, insieme alle loro madri scappati da Kiev e Kharkiv, a seguito dei recenti bombardamenti in terra ucraina¹⁷.



*Figura 5 - L’aiuto della FC Juventus ai rifugiati della guerra in Ucraina
(Fonte: Skysport.it)¹⁸*

Nel settore tecnologico Microsoft si contraddistingue positivamente per le numerose iniziative di CSR messe in campo per sostenere lo sviluppo in Africa:

- Nel 2019 i suoi dipendenti hanno donato una somma di 158 milioni di dollari a organizzazioni no-profit al servizio delle comunità africane;
- In Nigeria è stato avviato un progetto denominato “Lagos Solar” che utilizza batterie ricaricate da pannelli solari;
- Il fornitore internazionale di software Temeneos si affida ai servizi Microsoft Cloud per raggiungere le persone nel Myanmar che non hanno accesso ai servizi bancari, offrendo maggior stabilità economica;
- Con l’iniziativa “4Afrika” migliaia di giovani tra imprenditori, sviluppatori e dipendenti aziendali ricevono formazione per potenziare le proprie capacità;

¹⁷ https://torino.repubblica.it/cronaca/2022/03/12/news/ucraina_missione_juve_porta_in_italia_80_profughi-341174390/

¹⁸ <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2022/03/12/juventus-guerra-ucraina>

Dal 2016 inoltre Microsoft firmando il Global Compact dell'ONU si è impegnata formalmente a rispettare i diritti umani, offrendo programmi di salute ai propri dipendenti e alle loro famiglie, concedendo congedi per malattia retribuiti, ferie pagate per i neogenitori e accesso a servizi di consulenza personale e familiare tramite il programma di assistenza Microsoft Cares.

Il colosso americano è anche molto attento al rispetto dell'ecosistema ambientale, utilizzando il 44% complessivo della propria energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili e dal 2012 tutte le iniziative globali dell'azienda sono state carbon neutral¹⁹.

È possibile osservare come aziende appartenenti a settori completamente diversi si siano contraddistinte nel corso degli anni per l'adozione di iniziative che possiedono un elemento in comune: la volontà di apportare un miglioramento significativo all'interno della società.

1.2.2 Dalla Corporate Social Responsibility alla Corporate Shared Value

Definito il quadro che ha portato la Corporate Social Responsibility a diventare parte integrante della vita della maggior parte delle aziende presenti nel panorama globale, sia di grandi che di piccole dimensioni, è ora possibile analizzarne l'evoluzione.

Come sottolineato precedentemente, il principale punto di forza dell'RSI è individuabile nell'impatto positivo che le decisioni socialmente responsabili hanno nel rapporto tra azienda e rispettivi stakeholders (Schwartz, M.S., Carroll, A.B., 2003).

Tuttavia, non mancano le preoccupazioni inerenti a questo approccio. Sebbene i consumatori hanno un approccio più positivo verso le aziende che intraprendono azioni proattive per la società, ad esempio per il rispetto dell'ecosistema ambientale, al tempo stesso possono essere diffidenti nei confronti di quelle aziende che sfruttano opportunisticamente le tendenze ambientali, finendo nel limbo del **greenwashing** (Pomering, A., Johnson, L.W., 2009), definito come "l'intersezione di due comportamenti d'impresa: scarse prestazioni ambientali e comunicazione positiva su di esse" (Delmas M., Burbano V., 2011). Questo ha un impatto negativo sulla percezione che consumatori e società hanno di un Brand, che attraversa crisi reputazionali in presenza di greenwashing, che viene visto come un tradimento dei valori comunicati dal Brand stesso. Pertanto, quando un'impresa si impegna in pratiche che danneggiano la sua reputazione, ne viene meno la sua legittimità (Neville, B.A., Bell, S.J., *Mengüç, B.*, 2005).

Tali problematiche sono dovute al fatto che gli investimenti in azioni proattive realizzati e pubblicizzati dalle aziende vengono verificati o convalidati esternamente da terze parti. Pertanto, alcune di esse potrebbero sovrastimare gli investimenti in CSR per riscuotere maggior successo.

¹⁹ <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/report>

In questo senso ci si sta muovendo sempre di più dal concetto di Corporate Social Responsibility (CSR) a quello di **Corporate Shared Value (CSV)**, termine coniato da Porter e Kramer nel 2011 i quali sostengono che le aziende possono utilizzare politiche e pratiche operative per sincronizzare il progresso dell'economia e della società oltre ad incrementare i vantaggi per le proprie aziende. Il concetto di CSV nasce pertanto in risposta alla carenza di argomenti di CSR (Osburg, T., Schmidpeter, R., 2013).

Secondo questo approccio, le aziende possono creare un valore contemporaneamente economico e sociale, quindi un valore comune, appunto condiviso con la società come suggerisce il termine stesso (Bhattacharya, C.B., Korschun, D., Sen, S, 2009).

Con il termine Corporate Shared Value ci si riferisce a “quelle attività organizzate per uno tra tre scopi, ovvero prodotti, catene del valore e creazione di cluster” (Porter, M., Kramer, M., 2011), che hanno un'influenza positiva sui benefici sociali ed organizzativi.

Esistono tre modi per creare valore sociale:

- Riconcepire prodotti e mercati;
- Ridefinire la produttività nella catena del valore;
- Creare cluster industriali di supporto nelle sedi dell'azienda.

Ciascuna di queste tre opzioni fa parte di un circolo virtuoso per il valore condiviso e si concentra sulla creazione di opportunità per gli altri, valorizzando le parti interessate.

La creazione di valore condiviso non comporta soltanto vantaggi: è importante infatti determinare i costi dei benefici condivisi, incluse le politiche e le attività operative.

La CSV apporta all'azienda vantaggi economici e di natura competitiva, ma anche l'acquisizione di uno status sociale (Porter, M., Kramer, M., 2011), valore ambientale (Shrivastava, P., Kennelly, J.J, 2013), valori dell'impresa (Maltz, E., Thompson, F., Ringold, D. J., 2011) e valore per la società (Pirson, M., Malholtra D., 2011).

La creazione di valore condiviso coinvolge numerosi stakeholders quali i gruppi sociali, le organizzazioni e l'ambiente, comprese le aziende, i fornitori e la società (Verboven H., 2011).

La differenza principale tra CSV e CSR risiede nel fatto che la prima cerca di creare valore integrando le questioni sociali e ambientali nelle operazioni aziendali (Gradl, C., Jenkins, B., 2019), mentre la seconda viene considerata in funzione delle responsabilità morali assunte dalle aziende. Inoltre, mentre lo sviluppo sostenibile perseguito dall'azienda è il fattore principale della CSV, la CSR consiste in una serie di azioni figlie della pressione esterna a cui le aziende sono sottoposte per soddisfare le aspettative di un complesso di stakeholders.

La CSV si discosta dai concetti a cui la CSR è correlata, in quanto è il risultato di una risposta a problemi sociali rilevanti per la catena del valore e per la realizzazione dei profitti economici dell'azienda (Menghwar P., Daood A., 2021).

La letteratura esistente divide gli studi in due diverse scuole di pensiero riguardo alla CSV:

Una prima scuola di pensiero a sostegno della CSV, considerandolo come un concetto rivoluzionario, contemporaneo e utile (Aakhus, M., Bzdak, M, 2012; Alberti, F. G., Belfanti, F., 2019; Bockstette et al.,2015; Chen et al., 2018 ; Moon, H.C., Parc, J. 2019; Porter, M. E., Kramer, M. R, 2011; Wójcik, P. 2016). Gli autori appartenenti a questa corrente sostengono che le aziende, mentre cercano di massimizzare i profitti economici, possono creare valore per la società, che può aumentare le opportunità e la produttività, creando i presupposti per la creazione di un vantaggio competitivo sostenibile (Bergquist, A. K., & Eriksson, L.,2019).

La seconda scuola di pensiero include oppositori che sostengono che la CSV deriva da teorie esistenti come la teoria degli stakeholders, il valore misto e la CSR (Beschoner, T., 2014; Corazza, L., Scagnelli, S. D., Mio, C. 2017; Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D., 2014; Orr, S., & Sarni, W., 2015; Strand, R. & Freeman, R. E., 2015; Strand, R., Freeman, R. E. Hockerts, K., 2015)

Un'azienda non dovrebbe solo assumersi la responsabilità di fronte ai suoi stakeholders più influenti, come avviene nell'approccio che le aziende hanno alla CSR, ma devono identificare i bisogni insoddisfatti della società che possono contemporaneamente andare a beneficio della stessa e portare profitti all'impresa (Porter, M. E., Kramer, M. R, 2014).

Porter & Ignatius (2014) sostengono che "Ciò che fa bene alla società fa bene al business". Gli autori evidenziano come la CSV nel migliorare la società pone le basi per la creazione di una maggior redditività. Secondo tale approccio l'impresa non può prosperare alle spalle della società.

La creazione di valore condiviso è più ampia e maggiormente orientata alla società rispetto all'idea di CSR basata sul profitto, poiché integra i valori della società e delle imprese nella legittimità aziendale (Rendtorff, 2017).

Un'altra differenza sostanziale si ravvisa nella circostanza per cui la creazione di valore condiviso non si limita ad un'attività intrapresa in maniera sporadica ed isolata, ma rappresenta un processo strategico, inteso come necessario o importante per l'avvio, la conduzione o il completamento di un piano strategico. Inoltre, il problema sociale mirato deve essere strettamente correlato alla catena del valore e quindi deve avere un impatto diretto sul modello di business principale dell'azienda.

Poiché le organizzazioni devono soddisfare le esigenze delle diverse parti coinvolte nelle proprie azioni, il rapporto tra azienda e società diventa interconnesso a tal punto da considerare la creazione di valore condiviso come un compromesso tra benefici sociali ed economici (Kaku, R, 1997).

1.3 Il Brand Activism

Il Brand Activism è un fenomeno che ha avuto grande risonanza negli ultimi anni, rappresentante l'evoluzione naturale di precedenti teorie che hanno ad oggetto la posizione e le responsabilità che un Brand assume nei

confronti di tematiche di carattere sociale, politico, ambientale, economico, culturale e le conseguenze che le sue azioni hanno nella società.

Esso viene definito come gli “sforzi di un Brand per promuovere, impedire o influenzare riforme o stadi di inerzia sociali, politici, economici o ambientali con l’intento di migliorare la società” (Kotler, P., Sarkar, C., 2020), immergendosi nella relativa questione, sostenendo la stessa attraverso comunicazioni di marketing e pubblicità alla società (Shetty, A. S., Venkataramaiah, N. B., Anand, K., 2019).

In altri termini, Brand Activism non vuol dire solamente agire per generare un vantaggio competitivo per l’azienda, ma rappresenta qualcosa di più profondo e radicato nei valori della stessa, in quanto consiste nel mettersi in gioco esprimendo la propria posizione sui principali problemi che caratterizzano la società contemporanea, prendendo una posizione distinta su temi come uguaglianza, lotta al razzismo e sostenibilità ambientale. Tale impegno viene realizzato attraverso specifiche campagne di comunicazione in cui l’obiettivo è quello di perseguire il “bene comune”, realizzato con messaggi d’impatto, che puntano a stimolare l’attenzione del pubblico, sensibilizzandoli rispetto alle tematiche di riferimento (Kotler, P., Sarkar, C., 2018). Per parlare di attivismo del marchio la massimizzazione del profitto non deve essere vista come il principale obiettivo, ma una naturale conseguenza delle azioni intraprese dall’azienda²⁰.

Il principale obiettivo ricercato per i Brand Activist è la massimizzazione della performance dal punto di vista sociale, tramite l’adozione di un comportamento che abbia un impatto positivo sia dal punto di vista interno che esterno (Panozzo, F., 2013), integrandosi all’interno di molteplici contesti: politico, sociale, economico, ambientale e giuridico.

Il Brand Activism può essere quindi inquadrato, per caratteristiche, come il naturale sviluppo evolutivo del concetto di Corporate Social Responsibility, di cui amplia alcuni tratti, quali il miglioramento della propria reputazione.

L’elemento distintivo dei Brand che intraprendono tali iniziative risiede nella loro volontà di rivestire un ruolo centrale nell’assunzione delle responsabilità per il raggiungimento del bene comune, coinvolgendo in essi i propri stakeholders (Kotler, P., Sarkar, C., 2020).

Si può pertanto parlare di una strategia di marketing indicata per quei marchi che cercano di distinguersi in misura apprezzabile in un mercato estremamente denso e frammentato, assumendo posizioni pubbliche su questioni rilevanti per la società (Moorman, C., 2020).

Negli ultimi anni molte aziende e marchi hanno assunto il ruolo di attivisti, sostenendo questioni e cause controverse come l’aborto, il controllo delle armi, il matrimonio tra persone omosessuali, razzismo e immigrazione. Questo è influenzato anche dal fatto che le nuove generazioni, soprattutto i millennials hanno maggiori aspettative nei confronti dei marchi affinché queste lavorino proattivamente per il benessere della società (Waddock, S., 2008). I millennials scelgono e sostengono le aziende e i marchi che assumono e promuovono la responsabilità sociale rispetto a quei marchi e aziende, che sono solo concentrati sul profitto

²⁰ <https://esgnews.it/social/trustpilot-oltre-la-meta-dei-consumatori-predilige-le-aziende-etiche/#:~:text=%E2%80%99CL'etica%20di%20un%20brand,e%20dimostra%20trasparenza%20nei%20suoi>

(Schwartz, M. S., Carroll, A. B., 2003). Questa generazione è abituata al cosiddetto “bombardamento pubblicitario” ovvero alla sovraesposizione di messaggi di marketing, in quanto rappresenta la prima generazione nata dopo la creazione di Internet, e per questo rappresentano la fascia d’età più popolosa sui social network, che oggi rappresenta insieme all’OOH e ai media mainstream il principale veicolo di messaggi pubblicitari.

Il loro scetticismo li porta a giudicare le scelte e affermazioni fatte nelle campagne pubblicitarie dei Brand in maniera distaccata ed oggettiva. Di conseguenza, i millennials apprezzano l'onestà e la trasparenza nelle comunicazioni di marketing di qualsiasi genere, da quelle in cui vengono enunciate caratteristiche tecniche dei prodotti, a quelle politicamente più impegnate. Ciò è dovuto ad una maggior conoscenza delle questioni e dei problemi contemporanei, resa possibile anche grazie ad un crescente utilizzo di internet come mezzo di informazione, tipica dei “nativi digitali” (Parment, A., 2012). Come conseguenza, i millennials sono in grado di individuare con maggior facilità le pubblicità ingannevoli o con promesse irrealizzabili da parte delle aziende, portandoli in questo caso non solo al mancato sostegno, ma addirittura al boicottaggio. In questo contesto, il pericolo per i Brand Activist consiste nell’eventualità che questi vengano percepiti come falsi ed ingannevoli agli occhi dei consumatori, generando attorno alle questioni affrontate sentimenti contrastanti.

Possiamo dunque intuire come i Brand dal punto di vista manageriale, se da una parte attraverso l’attivismo possono attrarre le nuove generazioni che si identificano in entità socialmente attive, al tempo stesso devono pensare attentamente alla creazione strategica dei messaggi da veicolare, ricordando che essi sono socialmente, culturalmente, politicamente e ambientalmente più consapevoli delle vecchie generazioni (*Shetty, A. S., Venkataramaiah, N. B., Anand, K., 2019*).

Dai test effettuati da (*Shetty, A. S., Venkataramaiah, N. B., Anand, K., 2019*) emerge come indipendentemente dal sesso e livelli di reddito, i millennials si sentono allo stesso modo nei confronti dei Brand Activist, contrariamente agli studi empirici di (*Chéron, E., Kohlbacher, F., Kusuma, K., 2012*), che hanno evidenziato come il genere di appartenenza fosse determinante nella percezione verso l'attivismo, con le donne che avrebbero maggiori probabilità di essere più interessate e influenzate dai marchi socialmente responsabili rispetto alla controparte maschile.

Inoltre, i millennials sembrerebbero disposti a pagare un premium price per i marchi attivisti al fine di sostenere la causa sposata dal Brand (*Shetty, A. S., Venkataramaiah, N. B., Anand, K., 2019*).

Dal punto di vista dei risultati economici questo porta numerosi benefici: ci sono prove empiriche che dimostrano che gli investimenti delle aziende e dei marchi nella responsabilità sociale e nell'attivismo hanno una correlazione positiva con i risultati di marketing e sull’intenzione d’acquisto dei consumatori, conseguendo pertanto un vantaggio competitivo apprezzabile rispetto ai competitors (*Negrao, A., Mantovani, D., Andrade, L.M., 2018*).

Come conseguenza si riscontra un miglioramento della Brand Image, quindi dalla percezione che i consumatori hanno rispetto ad esso, con un considerevole aumento della disponibilità ad acquistarne prodotti (*Becker-Oslen, K.L., Cudmore, B.A., Hill, R.P., 2006*) e impegno a promuovere il marchio tramite passaparola

positivo (Du, S., Bhattacharya, C.B., Sen, S., 2007), oltre ad impattare sulla percezione di migliori prestazioni del prodotto, in quanto autentico (Chernev, A., Blair, S., 2015).

Tuttavia, l'attivismo del marchio non va confuso con il concetto di CSR, in quanto si distingue da esso in due modi:

- La Corporate Social Responsibility pone maggior attenzione sulle azioni e sul relativo impatto su Brand Reputation, Purchase Intention e Loyalty dei consumatori, rispetto ai valori aziendali intrinseci (Wettstein, F., Baur, D., 2016);
- Le attività di CSR sono considerate vantaggiose dalla maggior parte della società. Al contrario, l'attivismo del marchio non gode della stessa approvazione, affrontando questioni polarizzanti e pertanto per una parte della società che sostiene tali cause ve ne sarà un'altra in cui le azioni del Brand provoca attriti. Ciò accade per tutti quegli argomenti per i quali non esiste un comportamento o una soluzione univoca (Korschun, D. et al., 2019). In altri casi invece, tali problemi potrebbero non essere percepiti come rilevanti e pertanto meritevoli di attivazione. Si può dunque sostenere che l'attivismo del marchio rappresenta un'evoluzione della CSR (Sarkar, C., Kotler, P., 2018).

1.3.1 Tipologie e Caratteristiche del Brand Activism

Kotler e Sarkar individuano due possibili direzioni del Brand Activism:

- **Brand Activism regressivo** nel caso in cui la posizione del Brand genera un gap valoriale negativo con gli stakeholders;
- **Brand Activism progressivo** nel caso in cui le azioni del Brand sono guidate da una buona causa, volta a migliorare la società.

A sua volta, sulla base delle questioni affrontate, può essere suddiviso in:

- **Brand Activism Sociopolitico:** coinvolge temi come la lotta per la parità di genere, l'etica, l'istruzione e la privacy delle persone;
- **Brand Activism Lavorativo:** riguarda l'organizzazione interna dell'azienda, le condizioni lavorative dei dipendenti e dei collaboratori;
- **Brand activism Ambientale:** riguarda le attività che hanno come obiettivo la tutela dell'ecosistema;
- **Brand Activism Economico:** include le politiche retributive e fiscali volte alla redistribuzione della ricchezza;
- **Brand Activism Giuridico:** si occupa delle leggi che impattano sulla società.

Jan Curley, Global Head of Integrated Marketing in Ben & Jerry's sostiene che "i nostri governi e leader politici non sono capaci di rispondere adeguatamente alle tremende sfide che la società si trova ad affrontare in questo preciso momento storico, motivo per il quale le aziende giocano un ruolo importante nella cultura dei cittadini, che hanno bisogno di organizzazioni che si impegnano per un cambiamento positivo nella società".

Per questo motivo, partendo dal modello delle 5P del Marketing, come una delle prime nozioni teoriche impartite ai futuri marketing manager durante i loro percorsi di studi, in Ben & Jerry è stato elaborato un nuovo modello da seguire per i Brand Activist, che consta di 6p²¹.

1. **Purpose:** il Brand Activism è guidato dai valori. È pertanto opportuno assicurarsi che i valori del Brand siano coerenti con le iniziative intraprese e con le posizioni assunte dalla stessa, oltre a riflettere le questioni più importanti per i consumatori. Deve rispondere alla domanda “Perché esiste la vostra azienda e quali sono i vostri valori fondamentali?”
2. **Politiche:** si devono sostenere iniziative politiche con un impatto tangibile per perseguire cambiamenti reali, affrontando i problemi in maniera trasparente;
3. **Persone:** tutte le parti in causa devono credere fortemente nei movimenti e nelle iniziative che vengono attuate. In questo senso le aziende hanno la responsabilità di coinvolgere il proprio pubblico attraverso comunicazioni con uno storytelling coerente ed efficace. Inoltre, questo lavoro non può essere completamente esternalizzato alle agenzie, ma è necessario coinvolgere internamente i propri dipendenti;
4. **Potere:** le aziende hanno la capacità di influenzare l’opinione pubblica. È importante sfruttare questa capacità per apportare un miglioramento nella società e non solo per conseguire maggiori profitti;
5. **Publishing:** collegato al punto tre. Fa riferimento allo storytelling. È importante creare uno storytelling coerente, che si adatti alle specifiche linguistiche dei diversi canali e che coinvolgano i consumatori come Brand Activist;
6. **Pop (cultura):** è importante scegliere il giusto tone of voice per comunicare il sostegno ad una determinata causa e per acquisire rilevanza all’interno dell’arena dei media, in cui i consumatori sono esposti ad una quantità enorme di comunicazioni quotidiane, che ne determinano una maggiore ostilità nei confronti delle comunicazioni e una maggior selettività dei contenuti di loro interesse.

Sarkar e Kotler hanno creato inoltre un modello di Brand Activism basato sui risultati, per aiutare le imprese a sviluppare un modello vincente che possa affrontare le sfide per il futuro prossimo. Esso si compone di 5 elementi:

1. **Strategia di Brand Activism:** presenta domande che aiutano l’organizzazione a comprendere l’impatto del Brand Activism;
2. **Mappe del Brand Activism:** consiste nell’andare a individuare i cosiddetti “malefici sette”, ovvero i sette problemi principali che affliggono la società post-moderna (cambiamento climatico, disuguaglianza, estremismo, migrazioni, istruzione, corruzione e popolazione);
3. **Canvas del Brand Activism:** è uno strumento per misurare il gap che intercorre tra i valori degli stakeholders e la strategia aziendale. Questo consente ai leader aziendali di capire a che punto si trova l’azienda rispetto al contesto esterno;
4. **Matrice ad X del Brand Activism:** è uno strumento per la pianificazione e l’implementazione delle strategie, che aiuta a raggiungere gli obiettivi sia a breve che a lungo termine;

²¹ <https://www.linkedin.com/pulse/6ps-brand-activism-jay-curley/>

5. **Griglia di valutazione del Brand Activism:** è uno strumento utile per vedere i progressi effettuati intraprendendo le strategie di Brand Activism e poterne comunicare l'efficacia agli stakeholders.

Assumere una posizione pubblica può essere molto rischioso in quanto i consumatori potrebbero non credere ai marchi quando si impegnano nell'attivismo a causa del fenomeno del **Woke Washing** (Alhouti, S., et al., 2016), definito come la pratica per cui "i marchi hanno posizioni poco chiare o indeterminate nelle pratiche di causa sociale, evidenziando un'incompatibilità tra i messaggi pubblicitari e la pratica aziendale" (Vredenburg, J., et al. 2018). Il pericolo di cadere nel Woke Washing rappresenta la differenza principale con l'RSI, quest'ultimo considerato vantaggioso dalla maggior parte della società (Hydock, C., Paharia, N., Blair, S. 2020).

Si individuano quattro caratteristiche distintive dell'attivismo del marchio:

1. **Il marchio è orientato allo scopo e ai valori:** si tratta della comunicazione value based che va ben oltre la comunicazione di sostenibilità. Ciò trova sostegno nella ricerca di Accenture Strategy²², che dopo aver raccolto dati su oltre 30.000 consumatori in tutto il mondo ha rivelato che il 62% delle persone si aspetta che le aziende prendano posizioni su temi quali **la sostenibilità, la trasparenza e il lavoro**.

Alla domanda "Cosa ti spinge ad acquistare un prodotto di una marca rispetto ad un'altra oltre a prezzo e qualità?" le risposte più interessanti sono state:

- **La cultura del Brand**, che comprende i suoi valori e la coerenza con le proprie azioni mantenendo le promesse fatte (66%);
- **La trasparenza** sulle materie prime e sul trattamento dei lavoratori (66%);
- **La volontà di ridurre la plastica** e migliorare l'impatto ambientale (62%);
- **I valori etici** e la dimostrazione di autenticità in tutto quello che fa (62%). Un esempio è costituito da IKEA che ha come core values Equality, Diversity e Inclusion, posti alla base della visione strategica.

*"Riconoscere le differenze e garantire l'uguaglianza significa creare una cultura nella quale le persone possano sentirsi sé stesse ovunque, a casa, sul posto di lavoro, nella quotidianità...Abbiamo appreso che team diversi hanno idee migliori e più numerose e ci aiutano a comprendere e supportare meglio i nostri clienti... Ci impegniamo a garantire pari opportunità sia per le donne che per gli uomini, raggiungendo un equilibrio di genere 50/50 in tutti i paesi, livelli e posizioni."*²³

Queste sono solo alcune delle dichiarazioni che decretano l'inclusione come uno dei valori fondanti del colosso svedese. L'azienda già da diversi anni è impegnata nella lotta contro l'omofobia, già da prima che i messaggi di inclusività venissero richiesti con maggior insistenza da parte dei consumatori. Nel 2011 IKEA Italia lanciava una campagna in cui si apriva alla comunità omosessuale. Il manifesto creato ad hoc per l'apertura di uno store a Catania recitava "*Siamo aperti a tutte le famiglie*" come è possibile vedere in **figura 6**. Una

²² https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF/Accenture

²³ <https://www.ikea.com/gb/en/this-is-ikea/work-with-us/diversity-and-inclusion-pub86a2cb59>

caratteristica ricorrente delle campagne di comunicazione di IKEA consiste nella capacità di veicolare il messaggio tramite elementi che fanno riferimento al core business dell'azienda: la casa. Una casa simbolo di ambiente familiare, in cui trovare rifugio dalle ingiustizie che avvengono nella società.



Figura 6 – Il cartellone pubblicitario di IKEA a favore della comunità omosessuale²⁴

Il 17 maggio 2019 per la giornata mondiale contro l'omofobia, ha poi lanciato uno spot dal titolo "Fatelo a casa vostra" riprendendo ancora una volta il concetto di "casa", partendo da una delle offese che le coppie omosessuali quotidianamente ricevono a causa del loro orientamento sessuale, dove vengono intimati a nascondere la loro omosessualità, tenendola riservata, alludendo al fatto che si tratti di qualcosa di cui vergognarsi.

Nello spot in questione vengono narrate le esperienze di coppie reali, di cui vengono menzionati i nomi e mostrati i volti, ricordando le circostanze per cui gli è stato intimato di "farlo a casa loro". Nella parte finale dello spot, IKEA nel ruolo di destinante, rivolge un messaggio diretto alle coppie omosessuali, invitandole a non aver paura di mostrarsi per ciò che sono, "perché ovunque si trovano, sono a casa".

²⁴ <https://it.paperblog.com/ikea-siamo-aperti-a-tutte-le-famiglie-293366/>



Figura 7 – Lo spot “Fatelo a casa vostra”²⁵

2. **Affronta una o più questioni sociopolitiche rilevanti, controverse o polarizzanti:** l'attivismo del marchio si è esteso oltre il raggiungimento dell'impatto sociale per impegnarsi in questioni sociopolitiche controverse, contestate e polarizzanti. Le questioni contestate hanno valori e interessi in competizione, generano disaccordi su affermazioni o azioni, sono politicamente delicate e pertanto suscitano forti emozioni (Nalick M. et al., 2016.). Poiché, non tutti i clienti hanno gli stessi valori del marchio le azioni messe in campo potrebbero suscitare sgomento in alcuni gruppi di consumatori più di altri (Moorman, C., 2020).

Questo è il caso di **Heineken**, la famosa azienda di produzione di birra che recentemente ha lanciato uno spot in favore della campagna vaccinale dal titolo “The Night is Young”. Nello spot vengono mostrati dei momenti di una festa notturna in cui i protagonisti sono gli anziani che ballano in discoteca sulle note di “You Make Me Feel”. Ad un certo punto la scena si sposta sulla riva di una spiaggia, dove mentre un signore balla appare la scritta “The night belong to the vaccinated”, chiara presa di posizione dell’azienda a favore della campagna vaccinale contro il COVID-19. Questo ha generato moltissime reazioni sui social media, con tanti commenti indignati da parte di molti no vax che si sono riversati sotto il video postato sull’account ufficiale del Brand su YouTube²⁶. In poche ore su Twitter l’hashtag #BoycottHeineken è diventato virale.

3. **La questione può essere di natura progressista o conservatrice:** la natura di queste posizioni può essere soggettiva e basata sull’ideologia politica o sulla religione (Chatterji, A. K., Toffel, M.W., 2018). Ad esempio, nel 2019 **H&M** ha rinnovato il suo "addio alla perfezione" lanciando una nuova campagna finalizzata all'inclusività.

²⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=boGe6J8B8No>

²⁶ https://www.youtube.com/watch?v=akxfPV-A_C0

Sweet Summer Escape è stata la campagna estiva con cui il colosso del fast fashion ha scelto come testimonial modelle con alcune imperfezioni, e pertanto più vicine all'aspetto fisico delle ragazze comuni. Nei propri account social si trovano non più modelle dai corpi perfetti e senza imperfezioni, ma dalle curve di ogni tipo, rappresentanti ragazze comuni.

Nella *figura 8* è possibile vedere come la modella in foto non rispetti i canoni standard delle modelle coinvolte nelle campagne per la pubblicizzazione dei bikini, che rappresentano per il mondo femminile uno dei momenti più attesi e temuti, la cosiddetta "prova costume". Con questa campagna, H&M invita le donne a sdoganare il concetto di bellezza ideale, accettandosi così come sono e superando lo standard di un solo tipo di bellezza a cui la società è abituata, che coincide con un fisico asciutto e tonico, uno standard che si tramuta in disagio causato appunto da modelli irraggiungibili imposti dalla moda.

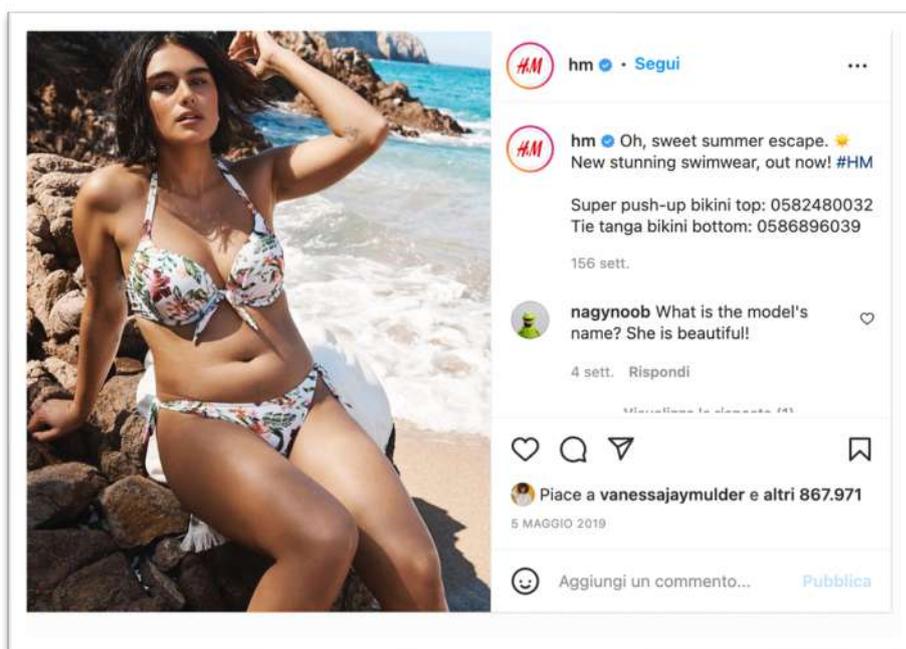


Figura 8 – Il post sull’account ufficiale di H&M per la campagna “Sweet Summer Escape”²⁷

Il post, pubblicato sul proprio account Instagram ha ottenuto oltre ottocentomila Likes in ventiquattro ore, oltre a commenti positivi che sottolineano l’entusiasmo delle consumatrici per l’iniziativa.

Il tema della body positivity negli ultimi anni viene affrontato da numerose aziende operanti nel mercato della bellezza come moda e cosmetici: tra questi anche il gigante dell’eCommerce ASOS, che nel 2017 ha lanciato una campagna in cui ha rinunciato a Photoshop per mostrare le smagliature delle modelle che indossano i capi d’abbigliamento venduti. Da quel momento le sue modelle mostrano con orgoglio le proprie imperfezioni, incoraggiando pertanto le consumatrici a fare altrettanto.

4. **L’azienda contribuisce a tali questioni attraverso la messaggistica e la pratica del marchio.** Come caratteristica finale, l’attivismo del marchio implica impegni sia intangibili (messaggistica) che tangibili (pratica) per una causa sociopolitica. Pertanto, l’attivismo del marchio va oltre la semplice

²⁷ <https://www.instagram.com/p/BxFD94YIS46/>

advocacy/messaggistica (Nalick M. et al., 2016 ; Wettstein, F., Baur, D.,2016) e implica l'allineamento con le pratiche aziendali che sostengono lo scopo e i valori del marchio. I messaggi sono supportati da cambiamenti tangibili all'interno dell'organizzazione che coinvolgono dipendenti, clienti e stakeholders attraverso, ad esempio, modifiche alle pratiche aziendali e alle politiche organizzative, donazioni in denaro e partnership volta a facilitare il cambiamento sociale.

Tuttavia, le pratiche aziendali prosociali variano considerevolmente in termini di quanto profondamente sono radicate nel business. Ad esempio, una donazione saltuaria in denaro ad una comunità rappresentante una minoranza sortirà sicuramente un effetto più mitigato rispetto ad azioni concrete attuate con una certa cadenza da parte dell'azienda, come ad esempio l'adozione di una politica di assunzione e promozione dei dipendenti contro ogni pregiudizio.

Un esempio di comunicazione intorno alle questioni rilevanti è costituito da **Patagonia**. Fondato nel 1973 da Yvon Chouinard come azienda produttrice di attrezzature per l'arrampicata ha cambiato la propria filosofia, in quanto il suo fondatore si accorse che i suoi prodotti stavano causando danni alle pareti rocciose. Attualmente produce abbigliamento e attrezzature per attività outdoor, mostrando un'attenzione particolare all'ambiente e diventando un simbolo della lotta all'inquinamento, che la declina nel ruolo di eco-multinazionale attivista per il clima. Proprio questa natura contrastante, esistente nel doppio ruolo di multinazionale da circa un miliardo di dollari e al tempo stesso di impresa attivista farebbe pensare ad una mancanza di fiducia da parte dei consumatori, i quali potrebbero pensare che si tratti dell'ennesimo caso di greenwashing.

Tuttavia, la strategia di comunicazione unconventional di Patagonia sembra aver avuto successo tra i consumatori, posizionandola in misura apprezzabilmente distintiva non solo nel mercato dell'outdoor, ma anche all'interno della società, in cui riveste un ruolo attivo nella lotta alla crisi climatica. Questo avviene attraverso delle tecniche di comunicazione che hanno come obiettivo quello di sorprendere il target, definendo a monte le abitudini di consumo dei testi pubblicitari, creando una "trappola semiotica" tanto più efficace quanto più il mittente della comunicazione è in grado di trasformare i dubbi e l'indifferenza dei destinatari in un'azione di sensibilizzazione che consente di far emergere la dimensione sociale dei temi e dei valori trattati (Peverini, P., 2017).

Il caso più famoso è costituito dalla campagna lanciata in occasione del Black Friday del 2011, rinominata "Don't Buy This Jacket".

In uno dei giorni più importanti dell'anno per il business della maggior parte delle aziende, simbolo del consumismo moderno, l'azienda canadese acquistò uno spazio pubblicitario per posizionare un annuncio in cui invitava i propri consumatori ad adottare abitudini d'acquisto più rispettose dell'ambiente, non acquistando la nuova giacca Patagonia in mancanza di una reale necessità, invitandoli altresì a riflettere circa la possibilità di rallentare il proprio ciclo di acquisti, ricorrendo ad esempio alla riparazione dei propri vestiti.

Questa scelta si è rivelata vincente, poiché soltanto nove mesi dopo le vendite dell'azienda hanno raggiunto una quota di 543 milioni di dollari, registrando un aumento di oltre il 30% (Hwang, C., et al., 2016).



Figura 9 – L’advertising “Don’t Buy This Jacket”²⁸

Questa scelta ha generato reazioni contrastanti: seppur a livello di business si è rivelata vincente, in quanto una parte dei consumatori ha riconosciuto come genuini i valori del Brand, non sono mancate le critiche di una parte di consumatori che sosteneva che l’azienda stava cercando di attirare l’attenzione su di sé per aumentare le vendite.

La comunicazione di Patagonia si è rivelata efficace anche nel prevenire le critiche, pubblicando uno statement sul proprio website ufficiale, in cui rispondeva ai dubbi mossi circa la scelta strategica alla base della campagna²⁹.

La **comunicazione “ecologica”** è stata estremamente efficace nella sensibilizzazione dei consumatori sui **costi ambientali** nel settore dell’abbigliamento ed ha aiutato **Patagonia** a posizionarsi come **Brand green**, disposto a mettere il rispetto dell’ambiente di fronte alla ricerca della massimizzazione delle vendite. Tutto ciò non contrasta con l’aumento dei profitti, in quanto la disponibilità dei consumatori green a pagare un premium price per assicurarsi dei prodotti che rispettino determinati standard di produzione assicura un ottimo margine di profitto, come testimoniato dagli eccellenti risultati ottenuti dal Brand.

²⁸ <https://www.pinterest.it/pin/530228556138015693/>

²⁹ <https://eu.patagonia.com/it/it/story-18615.html>

Il punto di forza di questa strategia di marketing si identifica nella capacità della campagna di diventare subito virale e quindi di generare rapidamente un passaparola positivo che ne amplificasse la risonanza mediatica.

Nei casi affrontati emerge il ruolo centrale dell'**autenticità dell'attivismo del marchio**: si tratta di una strategia guidata da uno scopo e da valori in cui un marchio adotta una posizione ben delineata in merito a questioni rilevanti, impiegando una comunicazione forte e chiara, impegnandosi anche in pratiche aziendali prosociali, coerentemente con quanto dichiarato.

Cosa si intende per autenticità?

Questo termine deriva dal greco “autos”, che significa “sé” e “hentes”, che significa “fattore”, implica perciò qualcosa che ha l'autorità del suo creatore originale (Spiggle, S., Nguyen, H. T., & Caravella, M., 2012). Sebbene l'autenticità sia un concetto multistrato, declinandolo in relazione ai marchi emergono due concetti:

- **La coerenza interna**, che riflette se un marchio è fedele al suo nucleo essenziale;
- **La coerenza esterna**, che riflette se il marchio è ciò che sembra, e pertanto se vi è corrispondenza tra come viene percepito e come effettivamente è (Grayson, K., Martinec, R., 2004).

In un mercato caratterizzato da migliaia di comunicazioni di marketing a cui i consumatori sono esposti quotidianamente, questi faticano a comprendere quali Brand siano autentici e quali no.

Questa assunzione si rafforza ancor di più nell'epoca di internet e dei social media, dove questi sono diventati il mezzo di informazione più utilizzato insieme alla TV, sostituendo alcuni media mainstream, come approfondito nel **paragrafo 2.2**. Se da una parte internet ha il merito di rendere più accessibile l'informazione agli utenti, è anche vero che ha portato all'aumento esponenziale delle fake news, incrementando la difficoltà degli utenti nel riuscire a contestualizzare ed etichettare le notizie sulla base della loro veridicità.

L'autenticità è fondamentale per lo status del marchio, l'equity e la sua reputazione (Gilmore, J.H., Pine, B.J., 2007), e può aiutare l'azienda nella sua crescita all'interno del mercato (Napoli, J. et.al, 2014).

L'attivismo autentico, quindi, abbina lo scopo e i valori di un marchio alla propria strategia di comunicazione da un lato e alle azioni intraprese dall'azienda dall'altro.

Ciò implica che un disallineamento tra messaggistica, scopo e valori aziendali, compromettono l'autenticità dell'attivismo.

Sulla base del grado di congruenza tra tali elementi, si distinguono:

- **L'attivismo autentico**: prevede una comunicazione chiara da parte del Brand, basata su obiettivi e valori coerenti con quelli aziendali, impegnandosi in pratiche a favore della società;
- **L'attivismo non autentico**: quando la pratica è disallineata con scopo, valori e messaggi veicolati dal Brand. In alcuni casi ciò può dipendere da situazioni in cui le aziende hanno un senso di urgenza o di reattività al mercato, e pertanto disconnettono le loro comunicazioni dallo scopo e dai propri valori per sposare delle cause sociopolitiche dettate da un'esigenza di mercato.

Le aziende possono essere classificate in quattro quadranti all'interno di un diagramma cartesiano a due dimensioni, dove sull'asse dell'ascisse viene misurato il **grado di messaggistica di marketing attivista** (basso vs alto), mentre sull'asse delle ordinate viene misurato il **grado di pratica aziendale prosociale** (basso vs alto) (Vredenburg, J., et al. 2020). Si individuano pertanto 4 quadranti:

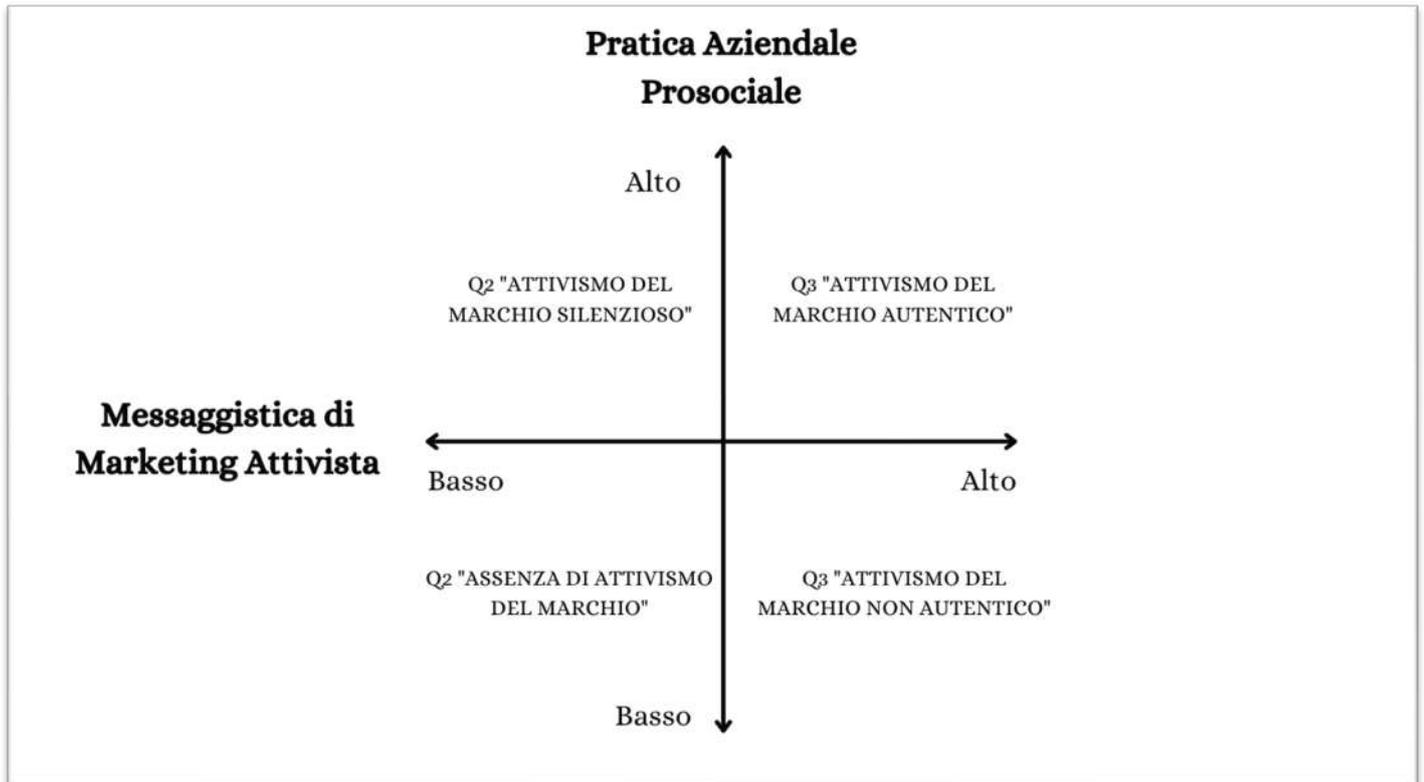


Figura 10 – Misurare l'autenticità di un Brand³⁰

- **Assenza di attivismo di marca** (Basso grado di messaggistica di marketing attivista/Basso grado di pratica aziendale prosociale): i Brand in questione devono ancora adottare pratiche aziendali prosociali e non utilizzano messaggi di marketing a riguardo;
- **Attivismo del marchio silenzioso** (Alto grado di messaggistica di marketing attivista/Basso grado di pratica aziendale prosociale): riguarda quelle aziende che sposano le cause sociopolitiche come parte della loro mission ma operano silenziosamente dietro le quinte, lavorando su pratiche prosociali a lungo termine;
- **Attivismo del marchio autentico** (Alto grado di messaggistica di marketing attivista/Alto grado di pratica aziendale prosociale): i marchi in questione sono percepiti come autentici nell'adozione di pratiche aziendali prosociali, in quanto esse sono allineate con lo scopo, i valori e la messaggistica del marchio. Questo ha un impatto positivo sulla Brand Equity;
- **Attivismo del marchio non autentico** (Basso grado di messaggistica di marketing attivista/Alto grado di pratica aziendale pro-sociale): i marchi in questione mostrano sostegno verso cause sociopolitiche

³⁰ Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing?. *Journal of public policy & marketing*, 39(4), 444-460.

rilevanti in maniera disallineata con i valori e lo scopo del marchio. Ciò ha un impatto negativo sulla fiducia dei consumatori e può generare associazioni del marchio sfavorevoli.

L'assenza di autenticità da parte del Brand viene percepita come uno stato più grave rispetto al semplice fallimento nell'allineare la pratica aziendale prosociale alle comunicazioni veicolate verso i molteplici stakeholders. Al tempo stesso, l'allineamento tra pratica e messaggistica attivista rappresenta una condizione necessaria ma non sufficiente per la crescita dell'attivismo autentico di un Brand: questo perché affinché esso venga percepito come autentico vi deve essere congruenza tra quattro fattori, ovvero **scopo, valori, messaggistica e pratica**. Ciò permette ai consumatori di percepire il Brand come più veritiero, genuino ed affidabile.

1.4 Rischi del Brand Activism

Come anticipato nel paragrafo precedente, non sempre i consumatori reagiscono positivamente alle scelte delle aziende di posizionarsi come attivisti rispetto a specifiche questioni controverse che interessano la società (Shetty, A. S., Venkataramaiah, N. B., & Anand, K. 2019).

In questo senso, un ruolo fondamentale risiede nella fiducia che i consumatori ripongono nei confronti del Brand in relazione alla percezione di autenticità dello stesso in qualità di attivista. In mancanza di tale fiducia, infatti, la strategia messa in campo non solo sarà inefficace, ma addirittura controproducente, generando effetti diametralmente opposti rispetto a quelli desiderati. In presenza di Brand Activism autentico, i consumatori tendono non solo a fidarsi dei Brand, ma a sposare le loro cause, diventando advocate del marchio e consigliandola ai propri conoscenti, generando WOM positivo, che rappresenta una delle pietre miliari del Viral Marketing, come verrà approfondito nel prossimo capitolo.

Dall'altra parte i messaggi di marketing degli attivisti che contengono affermazioni prive di fondamento e che sono importanti per le decisioni di acquisto di un cliente possono arrecare un danno irreparabile alla fiducia dei consumatori e portare al boicottaggio dei Brand, causando un contraccolpo con conseguente diminuzione del valore del marchio (Naidu, R., Soundarya, J., 2019). Questo perché i consumatori possono mettere in discussione la vera motivazione che spinge i marchi ad attivarsi (Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. 2020) e accusarli di inautenticità (Moorman, C. 2020).

Negli ultimi anni, è aumentato in maniera considerevole il numero di consumatori consapevoli riguardo le principali questioni che affliggono la società, come la discriminazione sociale e politica (Alemany, C. 2020). I consumatori supportano sempre più le loro convinzioni e le cause sociali attraverso le loro scelte in materia di consumi e di conseguenza attraverso loro decisioni di acquisto, sostenendo i marchi allineati ai loro valori ed evitando quelli che non lo sono (Amed, I. et al., 2019), consapevoli che in un'economia che si basa su consumi che viaggiano a ritmi elevatissimi la loro decisione può influenzare il risultato economico delle aziende, e pertanto anche i loro comportamenti. A livello globale, circa un consumatore su tre prende decisioni di acquisto influenzate da obiettivi e valori principali più elevati (Amed, I. et al., 2019).

Schmidt, H. J., et al. (2021) rimarcano l'importanza che l'autenticità riveste nel successo dell'attivismo del marchio, sostenendo che prendere posizione su importanti questioni sociali aiuta a connettersi emotivamente e socialmente con i consumatori. È necessaria una migliore comprensione dell'esecuzione dell'attivismo del marchio, l'implementazione di elementi di autenticità e le interpretazioni dei consumatori di tali dimensioni correlate.

La letteratura precedente ha analizzato diverse dimensioni attraverso cui comprendere ed analizzare l'autenticità, tra cui patrimonio, sincerità e impegno per la qualità.

Spiggle, Nguyen & Caravella (2012) propongono quattro dimensioni di autenticità, di cui le prime tre positive e la quarta negativa:

- **Mantenimento dello stile e degli standard del Brand:** i marchi autentici mostrano coerenza nel loro stile attraverso uniformità nel design e negli elementi sensoriali, e lo fanno in maniera chiara, forte e distintiva;
- **Rispetto dell'Heritage del Brand:** poiché i marchi nascono in determinate circostanze, con uno specifico design e stile che riflettono le associazioni culturali di quel preciso momento storico, è importante che riescano ad evolversi rispetto alle esigenze mutevoli del mercato, stabilendo al tempo stesso un legame visibile con le proprie origini;
- **Preservare la Brand Essence:** si fa riferimento a tutti quei valori fondamentali che identificano il marchio e pertanto che lo rendono unico;
- **Evitare lo sfruttamento del marchio:** consiste nel non cadere in tentazione di fronte ad opportunità commerciali per cui la comunicazione del Brand possa contrastare con i propri valori fondanti.

Napoli, J., et. al., (2014) propongono una misura di autenticità del marchio a tre pilastri, catturando concetti, tra cui impegno per la qualità, tradizione e sincerità, evidenziando come i Brand debbano comunicare il proprio impegno per la genuinità in termini di patrimonio, nostalgia, sincerità, artigianato e coerenza del design.

Partendo dall'assunto per cui i consumatori faticano a comprendere con facilità quali Brand sono autentici, è altrettanto complicato stabilire in che misura.

Morhart, F. et al., (2015) hanno elaborato una scala per misurare l'autenticità del marchio percepita dai consumatori sulla base di quattro dimensioni dell'autenticità del marchio considerate dai consumatori: credibilità, integrità, simbolismo e continuità.

Alhouti, Johnson & Holloway (2016) hanno una visione più specifica dell'autenticità e inseriscono tale concetto nel contesto della responsabilità sociale d'impresa. Individuano quattro dimensioni: impatto, motivazioni percepite, riparazione e adattamento.

Fritz, Schoenmueller & Bruhn (2017) classificano le dimensioni dell'autenticità del marchio esistente in tre categorie principali: passato, virtuosità e adattamento culturale del marchio, includendo concetti come patrimonio, nostalgia, chiarezza e impegno sociale, oltre ad una dimensione trascurata dagli altri studi, ovvero la passione dei dipendenti.

Inoltre, Becker, Wiegand, N. & Reinartz (2019) concentrano la propria analisi sull'autenticità della pubblicità televisiva, proponendo due ampie dimensioni della stessa:

1. Preservare l'essenza del marchio;
2. Onorare l'eredità del marchio.

Concentrano poi l'analisi su due dimensioni relative al contenuto pubblicitario

1. Una trama realistica;
2. Un messaggio pubblicitario credibile.

Concludono la propria ricerca individuando un concetto tridimensionale di autenticità, che ha come propri pilastri la coerenza, conformità e connessione.

Infine, Joo, Miller, & Fink (2019) individuano sette dimensioni per la percezione dell'autenticità nell'ambito della RSI da parte dei consumatori: legame con la comunità, affidabilità, impegno, congruenza, benevolenza, trasparenza e ampio impatto.

Viene rimarcato come le aziende, nella fretta di cogliere le opportunità offerte dal mercato in termini di possibilità di coinvolgimento dei consumatori attenti alle dinamiche sociali, possono essere percepiti come non autentici e non riusciranno pertanto a connettersi con il pubblico, che percepirà tali azioni come semplici espedienti di marketing (Shetty, A. S., Venkataramaiah, N. B., & Anand, K., 2019).

Tali assunzioni vengono confermate da una ricerca condotta da Edelman nel 2019³¹ in cui emerge come più della metà dei consumatori sostengono che il coinvolgimento dei marchi all'interno delle questioni sociali sia principalmente uno stratagemma di marketing per vendere più prodotti.

Tuttavia, se i consumatori si fidano del marchio su questioni sociali, non solo acquisteranno i loro prodotti, ma ben 7 su 10 sosterranno e difenderanno la propria immagine e le cause in cui è attivamente coinvolta³².

Dalla letteratura in esame è possibile giungere ad alcune conclusioni:

- I consumatori sono sempre più attenti ai problemi che affliggono la società e percepiscono come le proprie azioni possono influenzare il comportamento delle aziende;
- L'autenticità dei Brand è fondamentale per superare lo scetticismo dei consumatori (Schmidt, H. J, 2021) e influenzare il potenziale di cambiamento sociale attraverso l'attivismo (Vredenburg, J. et al., 2020);
- Il Brand Activism rappresenta un'opportunità per le aziende di connettersi emotivamente con i propri stakeholders. Tuttavia, esse devono saper maneggiare con cura le proprie iniziative per non cadere nel wokewashing e rischiare di essere boicottate.

Vedremo nel prossimo capitolo in che modo si realizzano tali processi, concentrando l'analisi sul **Brand Activism Sociopolitico**, che è senza dubbio la tipologia di attivismo più in crescita negli ultimi anni.

³¹https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/201906/2019_edelman_trust_barometer_special_report_in_brands_we_tru_st.pdf

³²<https://www.edelman.de/research/edelman-trust-barometer-2020>

Capitolo II – Influenza del Brand Activism Sociopolitico nella Società Occidentale

2.1 Brand come Istituzioni

Con un numero crescente di aziende che prendono una posizione pubblica su questioni sociopolitiche, il Brand Activism è diventato un fenomeno prominente per l'indagine nei campi della pubblicità e del marketing (Clemensen, M., 2017).

Nel **capitolo I** è stata descritta l'evoluzione nel grado di partecipazione delle aziende alle vicende sociali, con una crescita esponenziale del numero di aziende attiviste.

Secondo il rapporto Edelman³³ pubblicato ad inizio del 2022 i consumatori indicano i Brand come esempi di trasparenza ed etica, riponendo in essi le loro speranze di cambiamento della società.

Si è visto come questa tendenza abbia come principale motore di spinta, l'identificazione dei millennials con quei Brand che veicolano dei valori in comune con le nuove generazioni, e che quindi sposano quelle cause che affliggono la società, e che preoccupano le stesse per la sopravvivenza della civiltà, come la crisi climatica, sociale e non ultima quella dovuta alle guerre, con l'invasione russa in Ucraina che è solo la punta dell'iceberg di decenni caratterizzati da guerre in diverse aree del mondo.

Recentemente, Sarkar in un'intervista rilasciata al quotidiano "la Repubblica" ha evidenziato come i giovani pretendano che i Brand risolvano i problemi sociali. Questa generazione rappresenta i futuri principali consumatori e pertanto la più grande opportunità di ottenere ricavi nel medio-lungo termine. Per questo motivo molte aziende stanno investendo su di loro. L'autore prosegue sostenendo che l'identificazione dei giovani con i Brand deriva da un loro allontanamento dalle autorità ufficiali: partiti politici e religioni sono sempre più isolati nelle proprie ideologie³⁴.

In Gran Bretagna il cambiamento generazionale ha portato ad una riduzione drastica dei credenti di fede cristiana: se nel 1983 circa i 2/3 della popolazione si identificava nel cristianesimo, nel 2019 tale numero è sceso al 38%, di cui un 12 % appartiene alla Chiesa Anglicana. La maggioranza è costituita dagli atei, che raggiungono oltre il 52%³⁵. Le stime sono ancora più drastiche negli USA, dove si prevede che entro il 2050 più di tre quarti della popolazione non professerà più la religione cristiana³⁶. Anche in questo caso tale diminuzione è dovuta ad un aumento degli atei e agnostici. Concentrando l'attenzione sul territorio italiano, storicamente molto religioso, si registra un aumento del 5% degli atei, passata dal 10% al 15% della popolazione. Questo dato è ancora più alto nella fascia d'età compresa tra i 15 e i 34 anni, a testimonianza del fatto che le nuove generazioni non si sentono rappresentate dalle istituzioni religiose. Come conseguenza, si registra una diminuzione sostanziale del numero di persone che settimanalmente prendono parte alle funzioni

³³ https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-01/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_Final.pdf

³⁴ https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/d/interviste/2022/03/22/news/brand_activism_christian_sarkar_intervista-341713831/

³⁵ https://www.corriere.it/opinioni/19_luglio_11/epoca-post-religiosa-anticipata-forse-gran-bretagna-4be6d75c-a405-11e9-a7ad-0c138fd9d483.shtml?refresh_ce

³⁶ <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2019/01/08/oggi-tre-abitanti-della-terra-su-10-sono-cristiani-nel-2050-la-geografia-religiosa-sara-diversa/>

religiose, passando da 18,3 milioni di persone nel 2006 ai 14 milioni del 2019, senza contare il dato del 2020, influenzato dalle chiusure per la pandemia da COVID-19.

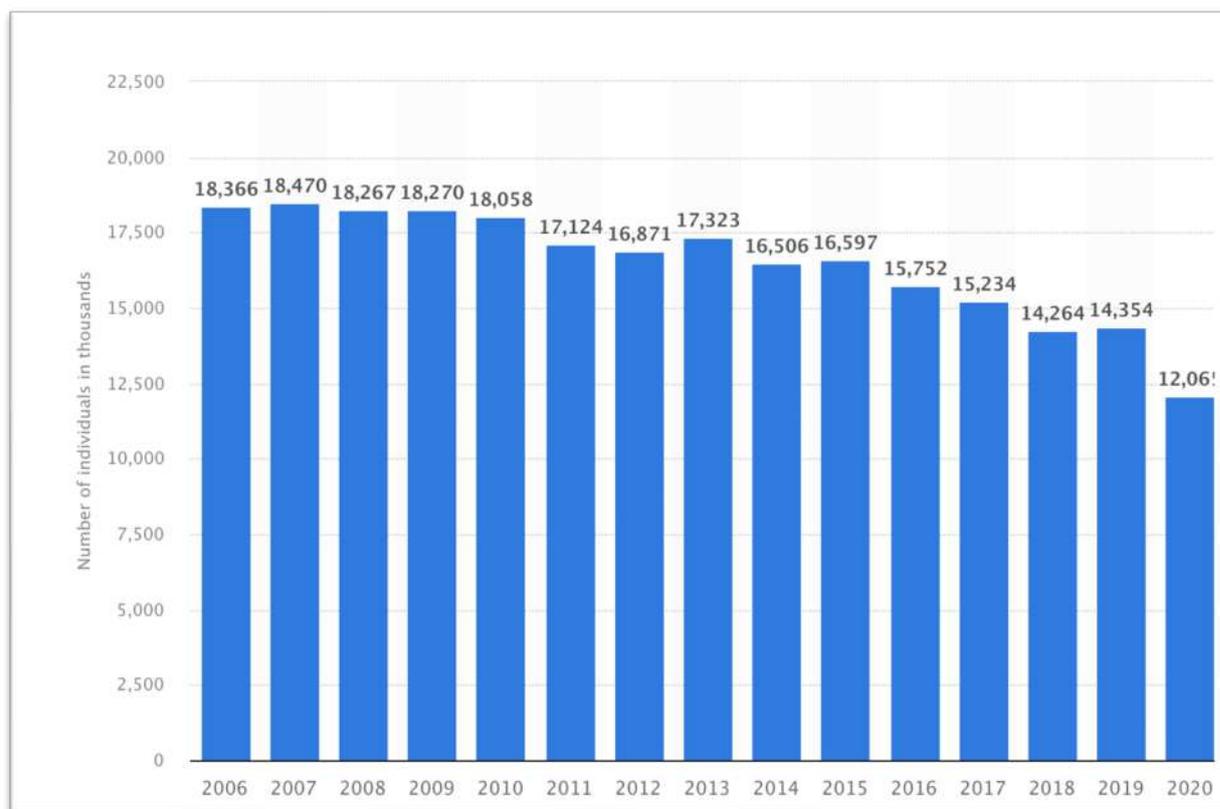


Figura 11 – Andamento del numero di partecipanti alle funzioni religiose in Italia. (Fonte: Statista³⁷)

La fiducia dei cittadini è diminuita anche nei confronti delle istituzioni governative:

- In Italia, secondo l'ISTAT, il tasso percentuale dei votanti alle elezioni politiche, rispetto al totale degli aventi diritto, è diminuito in maniera drastica, calando di oltre dieci punti percentuali dal 2006 al 2018, con un'affluenza alle urne pari al 72,93% per la Camera dei Deputati e al 72,99% per il Senato della Repubblica³⁸.
- Negli USA il basso tasso di partecipazione alle elezioni, con i cittadini troppo occupati con necessità di lavoro e di vita che gli impediscono di votare, ha portato un gruppo di imprese ad associarsi con un progetto dal nome "Time To Vote". Ad esempio, Patagonia concede ai suoi dipendenti una giornata di ferie retribuite il giorno delle elezioni per permettergli di votare, mentre Lyft offre corse gratuite per i seggi elettorali (Sarkar, C., Kotler, P., 2018).

³⁷ <https://www.statista.com/search/?q=religion&qKat=search&newSearch=true>

³⁸ <https://www.istat.it/it/files/2018/12/C11.pdf>

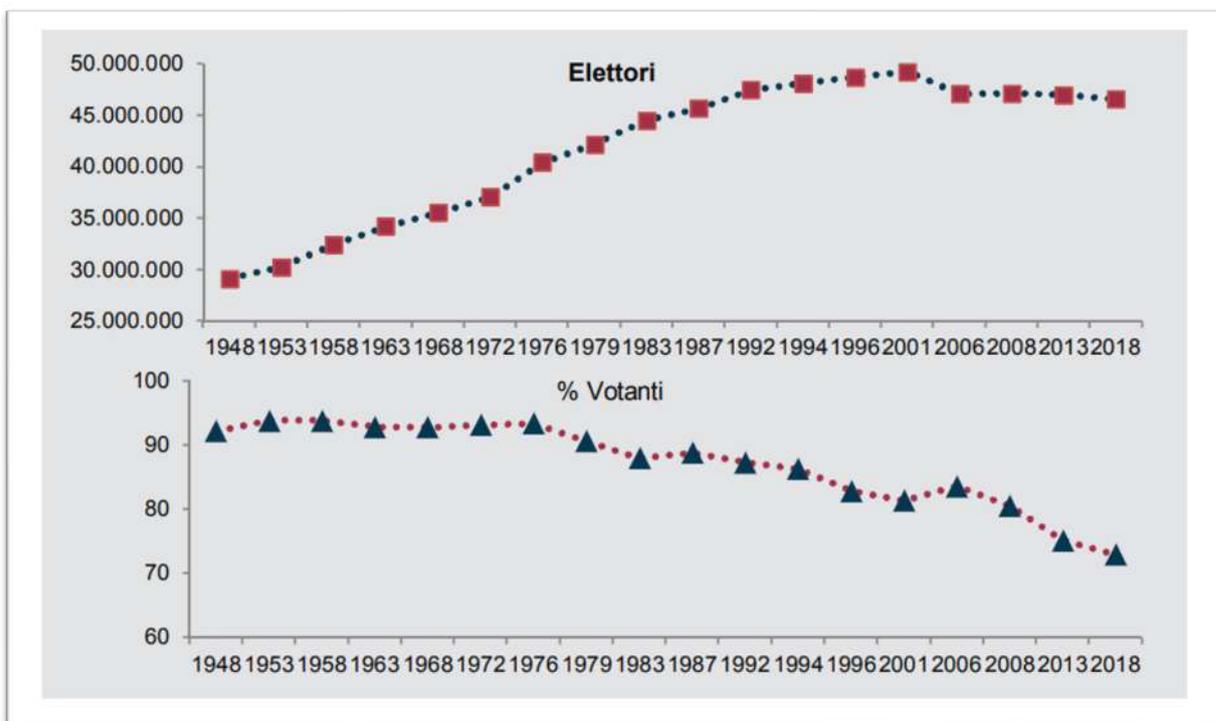


Figura 12 – Evoluzione del confronto tra numero di cittadini aventi diritto al voto e percentuale dei votanti in Italia. (Fonte: ISTAT³⁹)

Questa mancanza di riferimenti istituzionali fa sì che le speranze dei cittadini in un cambiamento della società vengano riposte nei confronti dei Brand.

Tale trend viene confermato non solo tra i consumatori, ma anche tra i dipendenti e i leader di marketing. Nell'indagine condotta da Christine Moorman nel 2020 emerge come il 18,5% dei leader di marketing ritengono opportuno che i propri Brand prendano una posizione di carattere politico, percentuale in crescita rispetto al 17,4% di due anni prima⁴⁰. Tale percentuale si alza al 47%, individuando chi sostiene la necessità di apportare modifiche a prodotti e servizi in risposta a questioni politiche.

2.1.1 Cultural Branding: Come costruire un Brand iconico

Qual è il segreto per costruire un Brand di successo? Questa è senza dubbio la domanda che ogni studioso di marketing si è domandato almeno una volta nella vita.

Seppur ancora non esiste una risposta precisa a questa domanda, essendo i Brand sottoposti a cambiamenti continui, per caratteristiche dei mercati in cui operano, Douglas Holt, nel suo libro "How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding" identifica un nuovo modello di Branding che aiuta a comprendere come un Brand diventi iconico, rimanendo impresso nella mente dei consumatori.

Questo modello va a sostituire diversi approcci di Branding che avevano come obiettivo quello di costruire marchi iconici.

³⁹ <https://www.istat.it/it/files/2018/12/C11.pdf>

⁴⁰ https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2020/02/The_CMO_Survey-Highlights-and_Insights_Report-Feb-2020.pdf

Si è partiti con il Mind Share Model, che si basava sul principio della Unique Selling Proposition, per cui un prodotto doveva comunicare un unico beneficio ai consumatori. Le marche iconiche si distinguono dalle altre perché i consumatori associano ad esse uno specifico significato. Successivamente si parlava di Emotional Branding, come estensione del modello precedente, dove tutto ciò che faceva la marca doveva essere idealmente intriso di emozioni ed esperienze sensoriali. Si parla in tal senso di Brand Essence, intesa come codice genetico della marca.

Si passa successivamente ad un nuovo approccio, che è quello del Viral Branding, in cui ci si concentra sul percorso di influenza del pubblico, e quindi come gli attori non aziendali riescano ad influenzare i consumatori nella valutazione del marchio, sfruttando gli effetti di rete che cominciavano ad emergere con l'ascesa del World Wide Web ad inizio degli anni '90 del secolo scorso.

In questa accezione si parla di "Coolhunt" ovvero i marchi non sono più detenuti dalle attività aziendali, come verrà approfondito nel *paragrafo 2.2.2*, bensì dagli opinion leader a cui si affidano i marchi.

Tuttavia, tali approcci di Branding non risultano efficaci nella creazione di marchi iconici. Creare contenuti virali non necessariamente vuol dire far sì che il proprio Brand diventi iconico, in quanto per far ciò è essenziale che le persone, oltre a parlare di un determinato Brand, lo utilizzino simbolicamente nella vita di tutti i giorni.

Per questo motivo subentra un ulteriore modello, che è quello di Cultural Branding, in cui le comunicazioni rappresentano l'elemento focale per la creazione del valore per il cliente, che si fonda sulle specificità dell'espressione culturale della marca: è importante che un marchio iconico identifichi gli elementi caratterizzanti la propria Brand Essence, rielaborando il mito della marca affinché rifletta le tensioni sociali e culturali di un determinato momento storico e generi in tal modo valore identitario.

Da tali miti, i Brand iconici sviluppano un'autorevolezza che può essere intesa in una duplice accezione:

- Autorità Culturale
- Autorità Politica

Il concetto di **Autorità Culturale** si riferisce alla capacità dei Brand iconici di rielaborare i propri miti, adattandoli affinché questi riflettano le tensioni culturali; quindi, rappresenta un asset del marchio basato sulle aspettative collettive dei temi che lo stesso può e deve affrontare.

Per **Autorità Politica** si intende la capacità dell'azienda di mantenere i propri impegni politici in un determinato contesto storico.

L'uomo è emotional driven, motivo per il quale un marchio emotivamente collegato con le persone ha maggior probabilità di sviluppare un rapporto basato su una reciprocità derivante dall'antropomorfizzazione del Brand. Quando i marchi si comportano come persone avranno le stesse aspettative delle persone reali: possono fallire, essere vulnerabili ed esposti, ma saranno perdonati, in quanto percepiti come autentici. I marchi iconici sono apprezzati dai propri pubblici non tanto per i prodotti che vendono, quanto per ciò che fanno.

Per implementare il modello di Cultural Branding, è necessario che i manager abbiano una conoscenza culturale, che risponde a specifiche caratteristiche:

- Si concentra sui principali cambiamenti sociali e politici che hanno un impatto significativo sulla società;
- Vede il marchio come un attore principale nel guidare il cambiamento e affrontare le tensioni culturali;
- Vede le persone in modo olistico, approfondendo ciò che per loro è significativo;
- Cerca di comprendere il valore identitario di tutti i mezzi di comunicazione che esprimono la cultura di massa.

In conclusione, i marchi iconici devono:

- **Individuare le tensioni culturali emergenti** per posizionare il proprio Brand come suo risolutore;
- **Creare miti per cui possiedono maggior autorità culturale e politica;**
- **Operare una scomposizione del mito**, che descrive le principali tensioni culturali esistenti, individuando tre tipologie di codici culturali: **codici dominanti**, ovvero quelli con ampia accettazione nella società in un determinato periodo storico; **codici residui**, ovvero quelli che hanno perso lustro e sono chiaramente fuori moda, e i **codici emergenti**, che si sono evoluti in risposta alle transizioni sociali e culturali. Essi contribuiscono all'interpretazione dei consumatori;
- **Estendere il mito** per soddisfare i desideri d'identità dei consumatori, affinché utilizzino i prodotti del Brand come mezzo per esprimere i propri ideali;
- Una volta individuato il giusto mito, questo deve **evoltersi creativamente**, in quanto i cambiamenti operati all'interno della società ne esauriranno il valore nel corso del tempo.

Rispetto al contesto fino ad ora descritto, è possibile capire perché molte aziende vedono enormi opportunità di posizionarsi nella mente dei consumatori, andando ben oltre l'accezione di semplici "marchi", dando forza all'affermazione di Seth Godin, secondo cui:

“ People do not buy goods and services, they buy relations, stories and magic”.

2.1.2 Corporate Social Activity e Corporate Political Activity

Parlando di Brand Activism Sociopolitico è opportuno porre l'attenzione su due concetti: la **Corporate Political Activity (CPA)** e la **Corporate Social Activity (CSA)**. La CPA si riferisce alle azioni che le imprese attuano per le quali assumono una posizione pubblica su questioni politiche (Ciszek, E., Logan, N., 2018). Tra tali azioni vi sono il lobbying, un'attività politica aziendale che coinvolge le aziende che forniscono informazioni ai responsabili politici (Kim, J.H., 2008), con l'obiettivo di influenzare le politiche governative in modo favorevole per le stesse (Hillman, A.J. et al., 2004).

La letteratura esaminata evidenzia il legame esistente tra l'investimento da parte delle aziende in attività di CPA e diversi indicatori di performance aziendali: tali attività hanno un impatto positivo sulle performance aziendali, aumentando i costi delle imprese rivali (Mc Williams A. et.al., 2002), un accesso semplificato ai finanziamenti (Leuz C., Oberholzer-Gee F., 2006), rendimenti azionari più elevati (Kim, J.H., 2008).

Tuttavia, alcuni studi evidenziano uno scetticismo verso tale impatto: la ricerca di Hadani M., et al. (2017) suggerisce che nella migliore delle ipotesi la CPA ha un impatto modesto sui risultati aziendali e si possano verificare dei problemi principale-agente per cui l'asimmetria informativa e di conseguenza l'impossibilità da parte dei principali di controllare gli agenti, ovvero i manager, possa spingere questi ultimi a perseguire interessi politici personali (Sun, P., Mellahi, K., Wright, M., 2012). La CPA è spesso adottata dai manager per ottenere incarichi politici (Coates J. C., 2012), sostenendo in alcuni casi candidati politici anche quando non è nell'interesse dell'azienda.

La CSA si collega alle iniziative aziendali di presa di posizione su un argomento sociopolitico controverso e non correlato alla propria attività (Dodd, M. D., Supa, D. W., 2014), manifestandosi attraverso dichiarazioni e/o azioni, generando un forte dibattito tra gruppi che hanno opinioni discordanti in merito alla tematica trattata (Nalick, M. et al., 2016). Tali problematiche portano a reazioni polarizzate degli stakeholders (Sarkar, C., Kotler, P.2018).

La CSA è un costrutto di recente formazione, distinto dalla CSR. Una delle principali differenze tra questi due concetti è la misura in cui la questione centrale è trattata: nel caso della CSR i pareri in merito alle tematiche dibattute sono sostanzialmente concordanti, riguardando argomenti come le risorse alle comunità, istruzione e donazioni alla ricerca, mentre nella CSA vengono trattati temi polarizzanti, come ad esempio i diritti degli omosessuali, parità di genere, lotta al razzismo (Bhagwat Y., et al., 2020). Inoltre, mentre la CSR ha tra i vari obiettivi quello di migliorare le relazioni con le parti interessate (Mishra S., Modi S., 2016), le risposte alla CSA sono variabili e dipendono dai valori sociopolitici delle parti coinvolte, che possono essere legati positivamente o negativamente con quelli comunicati dal Brand con le proprie azioni.

CSA e CPA differiscono nella misura in cui ciascuna attività viene comunicata, poiché nel primo caso la comunicazione dei valori aziendali attraverso le iniziative sociali avviene in maniera diretta, mentre nel secondo caso, le aziende eseguono la CPA in maniera silenziosa (Lux, S., Crook, T. R., Woehr, D. J. 2011). Inoltre, mentre la CPA è generalmente allineata con gli interessi dell'impresa, influenzandone positivamente il valore (Lux, S., Crook, T. R., Woehr, D. J. 2011), la CSA può contrastare le autorità politiche e impattare in misura variabile sul valore del Brand.

Bhagwat Y., et al. (2020) propongono un modello per riassumere le caratteristiche dei tre concetti esaminati sulla base del diverso grado di **Partisanship** (Alto vs Basso), intesa come misura in cui l'azienda è coinvolta in una specifica causa sociopolitica e **Publicity** (Alto vs Basso), riguardo la misura in cui l'attività viene comunicata. Si ricava una matrice 2x2 riportata in *figura 13*.

Si individuano quattro quadranti.

La CSR si caratterizza da un *basso grado di Partisanship*, distinguendo poi al suo interno due tipologie di CSR sulla base del grado di Publicity:

- **CSR classica**, con un basso grado di comunicazione;
- **CSR speciale**, con un elevato grado di comunicazione.

Caratterizzate da un *elevato grado di Partisanship*, distinguiamo poi:

- **Corporate Sociopolitical Activism (CSA)**, caratterizzato da un alto grado di Publicity;
- **Corporate Political Activity (CPA)**, con basso grado di Publicity.

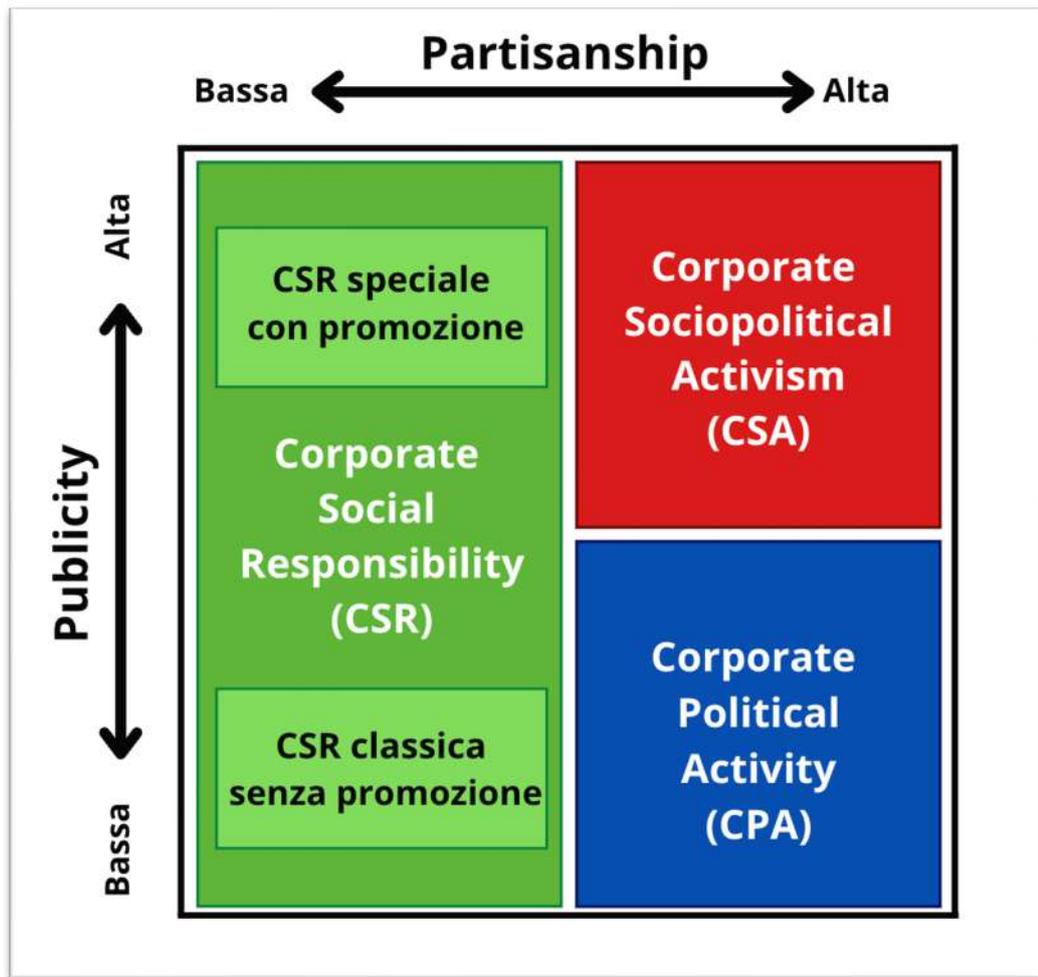


Figura 13 – Distinzione Concettuale tra CSR, CPA e CSA⁴¹

Alcune aziende tendono a gestire congiuntamente aspetto politico e sociale, integrandolo nel loro business model: ad esempio Philips ha sviluppato lampadine a risparmio energetico per implementare una propria strategia sostenibile. A causa dei risultati di vendita scadenti, l’azienda ha esercitato pressioni sulla struttura legale europea per eliminare progressivamente le vendite delle lampadine tradizionali, che continuavano a costituire una fetta importante delle vendite realizzate in quel mercato, sostenendo la riduzione delle emissioni di CO₂.

In altri casi le aziende decidono di separare volontariamente le due attività, anche se questo è pericoloso per la legittimità aziendale. Questo perché CPA e CSA interagiscono influenzando la reputazione aziendale (Den

⁴¹ Bhagwat, Y., Warren, N. L., Beck, J. T., & Watson IV, G. F. (2020). Corporate sociopolitical activism and firm value. *Journal of Marketing*, 84(5), 1-21.

Hond, F., et al., 2014). Il disallineamento tra CPA e CSA può essere legato al greenwashing o al wokewashing quando le aziende ingannano i propri consumatori rispettivamente sulle loro prestazioni ambientali e sociali.

2.1.3 Brand Reputation come fattore critico di successo

La reputazione può essere definita come “il risultato di un apprezzamento, una valutazione dell’impresa da parte degli stakeholders rispetto ad altre imprese e nel tempo può maturare una comprensione generalizzata nella mente degli osservatori su ciò per cui è conosciuta ed essere giudicata favorevolmente o sfavorevolmente dai suoi osservatori” (Lange et. al, 2011).

La reputazione implica quindi un giudizio esterno su ciò che l’azienda fa. Questa viene valutata complessivamente attraverso costrutti che mirano a valutare la coerenza delle azioni sulla base dell’equity aziendale.

È importante che il management dell’azienda operi conformemente ai Brand Values per evitare crisi reputazionali, che si verificano nei seguenti casi (Greysier, S.A., 2009):

- **Guasto del prodotto:** problemi legati all’utilizzo dei prodotti o servizi offerti dall’azienda ne possono minacciare l’integrità nel momento in cui tradiscono il Job To Be Done comunicato;
- **Divario tra comunicazione di responsabilità sociale ed azioni intraprese:** questo è caratterizzato dai fenomeni del greenwashing e del wokewashing. Un esempio è quello costituito da Nike agli inizi anni duemila, che fu al centro di uno scandalo legato allo sfruttamento dei minori nell’estremo oriente che lavoravano in condizioni precarie e con una paga molto bassa, contrastante con il loro impegno assunto nel 2001 in cui si impegnava a porre rimedio alle condizioni dei lavoratori in Indonesia⁴². Questo li portò a scusarsi pubblicamente nel 2005 e ad annunciare una nuova politica di trasparenza e responsabilità sociale, che ha portato negli anni ad un riposizionamento culturale del marchio, oggi uno dei simboli della lotta al razzismo con il sostegno al movimento Black Lives Matter;
- **Comportamento aziendale scorretto:** un esempio è quello legato alle sanzioni dell’antitrust inflitte ai danni di Amazon per oltre 1 miliardo di euro ad opera dell’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, per abuso di posizione dominante nel mercato⁴³;
- **Comportamento scorretto di un dirigente;**
- **Risultati commerciali scadenti:** è il caso di Nokia che nel 2007 subì l’ascesa di Apple che rivoluzionò il mercato della telefonia presentando il primo iPhone. I risultati pessimi, uniti ai numerosi licenziamenti in più sedi sparse nel mondo ha portato ad un crollo della reputazione del Brand, ridimensionandone le ambizioni, fino ad essere acquistata da Microsoft nel 2012 per 7,17 miliardi di dollari, poi successivamente venduta per 350 milioni di dollari, testimoniandone la perdita di valore⁴⁴;

⁴² <https://www.repubblica.it/online/esteri/nike/nike/nike.html>

⁴³ <https://www.agcm.it/media/comunicati-stampa/2021/12/A528-chiusura>

⁴⁴ <https://startupitalia.eu/53641-20160611-storia-nokia?infinite>

- **Polemiche legate a scandali che coinvolgono i testimonial del Brand:** è quanto accaduto alla star del cinema Johnny Depp, che a seguito delle accuse dell'ex moglie Amber Heard di violenze domestiche è stato sospeso dalla famosa casa di produzione cinematografica Warner Bros nel suo ruolo all'interno del terzo capitolo del film "Animali Fantastici"⁴⁵, processo da cui è stato recentemente assolto e che ha portato la stessa casa cinematografica a scusarsi pubblicamente.

Il concetto di **Brand Reputation** è a sua volta legato a quello di **Brand Image** e **Brand Identity**.

L'identità di marca si riferisce "agli elementi di riconoscimento della marca" come il nome, simboli, logo (Giorgino F., Mazzù M.F., 2018), che agevolano il consumatore nell'identificazione distintiva del sistema di offerta e dei valori imprenditoriali che contraddistinguono una marca.

Il nome del Brand e di un prodotto rappresenta l'elemento cardine per la creazione dell'identity mix, così come l'utilizzo di determinati colori. Ad esempio, il colore associato al marchio di sigarette Marlboro è sempre stato il rosso. Il marchio del gruppo Philip Morris ha sponsorizzato il Team Ferrari in Formula 1, che prevedeva l'inserimento del logo nella parte anteriore delle vetture e nella tuta dei piloti. Per alcuni anni tale sponsorizzazione è stata sospesa a seguito dell'emanazione delle leggi antifumo, che prevedevano la sospensione di tutti gli accordi pubblicitari per i marchi di sigarette. È stato dimostrato dallo studio di Neuromarketing condotto dalla compagnia, registrando l'attività cerebrale di oltre 2000 persone, che non è necessario che l'identità grafica di un marchio sia visibile, in quanto sono sufficienti elementi periferici per attivare una risposta cognitiva a livello cerebrale (Lindstrom, M., 2012).



Figura 14– La mimetizzazione del marchio Marlboro nella Ferrari⁴⁶

L'immagine del Brand invece è un costrutto che sintetizza le percezioni che i consumatori hanno rispetto alla marca, costituite da attributi ad essa associati.

Misurando l'immagine del marchio, i manager possono indirizzare le associazioni dei consumatori nei loro sforzi di Branding (Plumeyer A., et al., 2019). La letteratura accademica ha ampiamente analizzato l'impatto positivo che un'ottima immagine del marchio ha sulla fiducia dei consumatori (Esch F., et al., 2006), sulla sua

⁴⁵ https://www.repubblica.it/spettacoli/cinema/2020/11/08/news/la_caduta_di_johnny_depp_cacciato_da_hollywood-273608951/

⁴⁶ <https://www.motorbox.com/auto/magazine/ferrari-f2005;>

[https://www.pinterest.it/pin/136445063685465618/?amp_client_id=CLIENT_ID\(\)&mweb_unauth_id=&simplified=true](https://www.pinterest.it/pin/136445063685465618/?amp_client_id=CLIENT_ID()&mweb_unauth_id=&simplified=true)

equity (Faircloth J., et al., 2001) e sulla disponibilità dei consumatori a pagare un premium price (Anselmsson J., et al., 2014).

È pertanto fondamentale per le aziende definire gli attributi distintivi attraverso cui posizionarsi all'interno del mercato. Questo avviene attraverso una precisa scelta della **Brand Personality**, intesa come espressione dell'identità, **Brand Character**, quindi come le caratteristiche che antropomorfizzano il Brand e **Tone of Voice**, che esprime tali elementi attraverso lo stile comunicativo. Questi tratti caratteristici del Brand ne definiscono il posizionamento nei confronti del target identificato (Giorgino F., Mazzù M.F., 2018).

È pertanto fondamentale definire:

- A quale target rivolgersi;
- Che tipo di relazioni si intende stabilire con essi;
- Secondo quali regole queste relazioni mutano;
- Quali tra queste relazioni generano valore per il Brand;
- Cosa si può modificare nella personalità del Brand per rafforzare tali relazioni.

2.1.4 Impatto del Corporate Sociopolitical Activism sui Risultati Aziendali

Nei paragrafi precedenti è stato sottolineato come il Brand Activism sia sempre più incluso all'interno delle strategie aziendali, come risposta alla crescente domanda da parte dei consumatori circa una presa di posizione sociale e politica da parte dei Brand.

Questo ha degli effetti sui molteplici soggetti coinvolti dalle azioni intraprese dalle aziende.

L'impegno nella CSA può dipendere da vari fattori: moralità, interessi economici o una combinazione di essi, come il miglioramento dell'attrattiva dell'azienda per il reclutamento dei giovani talenti. Infatti, indipendentemente dalle motivazioni, l'attivismo sociopolitico di un'azienda riduce l'asimmetria informativa con i propri portatori d'interesse sull'effettiva manifestazione dei valori aziendali attraverso iniziative concrete. Mentre clienti, dipendenti ed istituzioni hanno interesse nel vedere come i valori dell'azienda si relazionano ai propri, gli investitori li esamineranno sulla base della capacità di generare flussi di cassa futuri (Saboo A.R., Grewal R., 2013).

Impatto sugli investitori

Gli investitori si aspettano che le aziende prioritizzino la massimizzazione dei profitti e con essi la ricchezza degli azionisti (Jensen M.C., 2001), interesse contrastante con quello dei clienti, sempre più preoccupati per il contributo delle aziende all'interno della società.

La CSA può deviare dai valori personali degli stakeholders interessati e dall'immagine del Brand, compromettendone il valore.

Un'altra preoccupazione degli azionisti deriva dall'impegno che l'azienda deve perseguire in termini di tempo, risorse ed attenzione alle iniziative sociopolitiche, a discapito delle attività finalizzate alla massimizzazione dei risultati economico-finanziari.

Gli investitori cercano di raccogliere informazioni sui principali fattori che determinano i risultati e gli attributi intangibili dell'impresa.

La preoccupazione degli azionisti riguardo l'investimento in CSA è dovuto alla sua natura polarizzante, motivo per il quale è più probabile che questi reagiscano negativamente ad attività che si discostano dai valori politici dominanti degli stakeholders dell'azienda in quanto questo comporta maggiori rischi reputazionali.

Infine, la forma di supporto alle cause sociopolitiche influenza le risposte degli investitori: queste sembrano essere più sfavorevoli quando le iniziative di CSA assumono la forma di un'azione rispetto ad una dichiarazione da parte dell'azienda. Un'altra caratteristica è la fonte dell'annuncio, in quanto gli investitori analizzano molto attentamente le comunicazioni che vengono veicolate dal CEO verso gli stakeholders. Questo perché il CEO ha un'elevata credibilità derivante da due elementi critici: la competenza percepita, ovvero la fiducia delle persone nelle sue abilità e conoscenze nello svolgimento del lavoro, e l'affidabilità, intesa come la fiducia nei valori personali. Tali elementi derivano dalla capacità dei leader affidabili di ascoltare i dipendenti, incarnare la vision e i valori dell'impresa, valorizzare tutti i componenti dell'azienda ed agire coerentemente con le proprie opinioni. (Chang, D.H.M. et al., 2018)

A tal proposito si parla di **CEO Activism**, definito come la presa di posizione pubblica dei CEO su argomenti sociali, politici e ambientali non necessariamente correlati al core business e ai profitti delle rispettive aziende (Chatterji, A.K., Toffel, M.W., 2018). Questa corrente è nata a seguito della tendenza da parte dei leader aziendali nel sostenere questioni controverse, in qualità di principali rappresentanti delle loro aziende (Chatterji, A.K., Toffel, M.W., 2018), e si manifesta in determinati eventi dove attraverso le proprie dichiarazioni, vengono sposate cause sociali senza individuare una correlazione diretta con l'aumento dei profitti o il raggiungimento di altri risultati aziendali. Il CEO ha la capacità di influenzare le politiche governative e l'opinione del complesso degli stakeholders attraverso le proprie azioni e/o dichiarazioni, generando delle reazioni nei consumatori. La letteratura esistente ha esplorato la risposta dei dipendenti al CEO Activism, ovvero la reazione degli stessi a dichiarazioni del loro amministratore delegato in quanto figura di riferimento all'interno dell'azienda. Il CEO Activism influenza positivamente la fedeltà dei dipendenti nei confronti dell'azienda, e di conseguenza le loro prestazioni lavorative. Ciò accade perché i dipendenti sono anche cittadini sociali, e pertanto possono mobilitarsi per prender parte a movimenti sociali, ambientali e politici (Krisna A., 2021).

Una ricerca commissionata da Weber Shandwick e KRC Research⁴⁷ nel 2019 riporta diversi dati rilevanti:

- A livello globale il 53% delle aziende si interroga circa la possibilità che i propri CEO parlino di argomenti scottanti. Questa percentuale raggiunge un picco del 92% in Cina;
- 4 Marketing Executives su 10 sostengono che i propri CEO sono attivisti;
- L'80% di loro sostiene che le comunicazioni del CEO porteranno un qualche vantaggio reputazionale all'azienda.

⁴⁷ <https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2019/01/CEO-Activism-Inside-Comms-and-Marketing.pdf>

L'uso della comunicazione dei CEO rafforza i valori che caratterizzano la cultura e l'identità aziendale, impattandone la relazione con i dipendenti che si identificheranno maggiormente in essi.

Si può pertanto sostenere che il CEO Activism sia uno strumento attraverso il quale potenziare l'identificazione dei dipendenti, e più in generale del complesso dei portatori di interesse, con i valori aziendali.

Impatto sui consumatori

I consumatori chiedono con sempre più insistenza una presa di posizione su questioni sociopolitiche polarizzanti come l'immigrazione, il controllo delle armi, i diritti della comunità LGBTQ+ e la lotta al razzismo (Bhagwat Y., et al., 2020).

Secondo Kotler e Sarkar, i Brand possono coinvolgere i propri consumatori in due modi: guidandoli, o co-creando con loro delle iniziative per avere un impatto positivo sulla società.

Questo può avvenire grazie a:

- **Internet of Purpose:** il prodotto diventa uno strumento per il Brand Activism;
- **La Piattaforma di Purpose:** dove il Brand crea un movimento che comprende i clienti e l'intera società. Nell'Internet of Purpose si integra il Purpose del Brand nel prodotto. L'azienda dovrà comprendere quali sono la psicologia e la narrazione più affini ai propri consumatori e quindi seguendo diversi passaggi che portano alla creazione di una campagna pubblicitaria con uno storytelling che permetta ai consumatori di collegare il Brand alla causa sociale che intende sostenere, definendo un piano di ricompense sociali e comunicando, infine, i risultati collettivi raggiunti dalla campagna.

Nelle Piattaforme di Purpose il Brand mobilita le persone all'interno della società per creare soluzioni durature e sostenibili per la creazione del bene comune. Le imprese non sono solite costruire Piattaforme di Purpose, tuttavia prendono parte a piattaforme esterne come Base of Pyramid Global Network, un learning lab fondato nell'università del North Carolina, con il fine di riunire i leader globali per condividere le conoscenze e diffondere le pratiche di business sostenibile. Una piattaforma di Purpose può essere creata da chiunque: imprese, università, istituzioni ed associazioni. È importante definire il Purpose riunendo il complesso di stakeholders per la creazione di valore comune attorno ad esso e mobilitando i consumatori.

Impatto sui dipendenti

I dipendenti sono dei portatori di interessi critici per le aziende perché possono aiutarle a costruire un vantaggio competitivo sostenibile (Edmans, A. 2012), motivo per il quale è importante considerare la loro soddisfazione, fattore positivamente correlato con i rendimenti azionari, innovazione e attrattività nel reclutamento dei talenti. La letteratura precedente ha evidenziato come le iniziative non polarizzanti come quelle di CSR intraprese dalle aziende abbiano un impatto positivo sulla fidelizzazione dei dipendenti e sulla loro identificazione con i valori aziendali (Bode et. al., 2015). I dipendenti valutano le azioni delle aziende nelle quali lavorano sulla base della congruenza di quest'ultime con il sistema dei valori personali. Più è elevata la deviazione tra i valori

dei dipendenti e quelli sostenuti con le azioni di CSA e maggiori saranno le probabilità che queste generino emozioni negative nei dipendenti (Bhagwat Y., et al., 2020).

Per coltivare e mantenere delle relazioni favorevoli tra organizzazione e dipendente si avviano processi decisionali partecipativi definiti come "processi decisionali congiunti" o condivisione dell'influenza tra i superiori gerarchici e i loro subordinati" (Lam, S. S., Chen, X. P., & Schaubroeck, J., 2002). Inoltre, il processo decisionale partecipativo prevede un impegno da parte del top management a condividere informazioni e risorse con i propri dipendenti per facilitare il raggiungimento degli obiettivi prosociali sia organizzativi che dei singoli dipendenti.

Per comprendere come i dipendenti soddisfano le proprie esigenze, è necessario partire dai loro bisogni in quanto individui.

Secondo la teoria dell'autodeterminazione (Ryan, R. M., Deci, E. L., 2000), un individuo intende soddisfare tre bisogni psicologici fondamentali:

- **Autonomia:** si riferisce al grado in cui un individuo prende decisioni e compie azioni coerentemente con ciò che è, piuttosto che sentirsi forzato da convenzioni sociali;
- **Competenza:** è la misura in cui un individuo è in grado di svolgere dei compiti e raggiungere gli obiettivi;
- **Relazione:** indica il legame che un individuo ha con tutto ciò che lo circonda.

Il coinvolgimento dei dipendenti in quanto persone si basa su due approcci: l'**approccio strumentale** e l'**approccio interpretativo** (Taylor, M., Kent, M. L., 2014).

Il primo teorizza il coinvolgimento come le risposte cognitive e comportamentali di un individuo alla comunicazione di un'organizzazione, mentre il secondo dà priorità agli impatti sociali delle azioni intraprese. Attraverso il coinvolgimento, le organizzazioni costruiscono il significato insieme ai propri dipendenti e ai consumatori per affrontare le questioni sociali più scottanti.

Il coinvolgimento dei dipendenti comporta un miglioramento delle prestazioni lavorative e della creatività dei dipendenti, nonché la riduzione dell'assenteismo e di conseguenza l'aumento della competitività dell'azienda (Jiang, H., Luo, Y., 2018).

Il coinvolgimento dei dipendenti si manifesta attraverso due variabili: l'intenzione di partecipazione all'attivismo del dipendente e l'intenzione di condivisione delle informazioni.

Quando i dipendenti percepiscono l'attivismo della loro azienda come etico e moralmente giusto, sono più inclini a sostenere la causa sostenuta e difendere esternamente le loro azioni (Lee, Y., & Tao, W., 2021).

L'opinione dei dipendenti rispetto alle questioni sociopolitiche può giocare un ruolo importante nel cambiamento del punto di vista dei pubblici sulla questione stessa.

L'analisi della condivisione delle informazioni è in linea con l'approccio interpretativo del coinvolgimento dei dipendenti. Quando i dipendenti si sforzano di condividere apertamente messaggi relativi al problema, è probabile che co-costruiscano significati e creino capitale sociale associato al problema sostenuto con altre entità e individui.

Sul posto di lavoro, la soddisfazione dei bisogni percepiti dai dipendenti contribuisce positivamente ai risultati orientati al lavoro e all'organizzazione, come la soddisfazione sul lavoro, l'impegno organizzativo e la qualità della relazione con l'azienda (Men, L. R., Ji, Y. G., Chen, Z. F., 2019).

La soddisfazione del bisogno psicologico percepito dai dipendenti è associata positivamente al loro coinvolgimento rispetto alle questioni sociopolitiche affrontate dall'azienda e sostenute dal loro CEO.

I dipendenti considerano la trasparenza un elemento cruciale per l'identificazione della leadership dei propri superiori (Men, L. R., Stacks, D., 2014). In tal senso, la comunicazione trasparente comprende tre dimensioni: partecipazione, responsabilità e sostanzialità (Jiang, H., Luo, Y., 2018).

Partecipazione significa coinvolgere le parti interessate nell'identificazione delle informazioni necessarie per soddisfare i loro bisogni informativi e prendere decisioni accurate (Jiang, H., Luo, Y., 2018). La comunicazione trasparente influisce positivamente sull'empowerment percepito dai dipendenti, sulla loro fiducia nei confronti dell'organizzazione, e di conseguenza nell'effort lavorativo (Jiang, H., Luo, Y., 2018). Quando il CEO chiede opinioni e feedback ai dipendenti in merito alle iniziative di attivismo, è probabile che i dipendenti abbiano un senso di appartenenza, che soddisfa i loro bisogni di *autonomia* e di *relazione* (Ryan, R. M., Deci, E. L., 2000). Una comunicazione trasparente del CEO che mette in evidenza i sentimenti di relazione dei dipendenti nei confronti degli altri è sufficiente per motivarli ad agire in modo più prosociale (Ji, Y. G., & Hong, C. 2022).

L'attenzione dei dipendenti agli aspetti sociali è sempre più alta, tanto da cominciare a parlare di Employee Activism, per cui i dipendenti iniziano a far sentire la propria voce rispetto alle scelte delle aziende per le quali lavorano, ponendo delle sfide importanti per le aziende nella comunicazione sia interna che esterna.

Pertanto, possiamo concludere come la partecipazione sia un elemento fondamentale nelle scelte strategiche delle aziende che vogliono intraprendere la strada dell'attivismo.

2.2 La Comunicazione nell'Era dei New Media

Nell'era di Internet e dei Big Data si è ormai affermata da lungo tempo l'idea che "i mercati sono conversazioni" (Cluetrain Manifesto, 1999). Il World Wide Web ha rivoluzionato ogni aspetto della nostra vita: dal lavoro all'istruzione, alle relazioni sociali, l'invenzione di Internet ha creato i presupposti per una delle rivoluzioni più importanti della storia recente, la rivoluzione digitale.

Il mondo interconnesso ha ormai raggiunto la quasi totalità dei settori produttivi e commerciali, aprendo le porte a nuove opportunità.

L'evoluzione di Internet impatta sul cambiamento di tutti gli aspetti in essa coinvolti, compreso il marketing e il modo in cui le aziende comunicano.

Prima di entrare nel merito delle relazioni che dominano le piattaforme digitali, è opportuno analizzare come è cambiato Internet nel corso degli anni.

All'inizio degli anni '90 in rete erano disponibili solo contenuti generati da tecnici informatici che programmavano in linguaggio HTML. A metà degli anni '90 prese forma il **web 1.0**, dove le prime imprese iniziarono a sbarcare su Internet, utilizzandolo per creare valore.

Si passò poi al **web 2.0**, termine coniato nel 2004 da Tim O'Reilly, che si differenziava dalla fase precedente per la produzione di nuovi approcci, l'utilizzo di nuove tecnologie e soprattutto di una nuova concezione del prodotto in una dinamica open source, con una logica interattiva e iperattiva da parte degli utenti.

Jensen J. (2008) individua tre diversi livelli di interattività tipici del web 2.0:

- **Interattività trasmissionale:** vale per le imprese. Pur nella volontà di riuscire a garantire un meccanismo non più unidirezionale ma bidirezionale viene mantenuta la necessità di trasmettere dei contenuti da un soggetto mittente ad uno ricevente;
- **Interattività consultazionale:** l'interattività si basa anche sulla possibilità che le aziende concedono ai propri pubblici di accedere alle informazioni sotto forma di consultazione. Questo crea i presupposti per la terza tipologia di interattività;
- **Interattività conversazionale:** le aziende iniziano a conversare con i propri interlocutori.

L'interattività è dunque la caratteristica distintiva del web 2.0. Essa viene resa possibile grazie alla logica riguardante i concetti di:

- **Stickness (appiccicosità):** i contenuti devono generare prima attenzione e poi memorabilità;
- **Syndacation (galleggiabilità):** affinché questi possano suscitare l'attenzione degli interlocutori, i contenuti devono essere rintracciabili.

Si parla anche di "eterno presente" del web, in quanto i contenuti pubblicati nel web 2.0 non scadono, rimanendo pertanto sempre rintracciabili dagli utenti.

L'evoluzione del web va di pari passo con quella del marketing.

Kotler ha elaborato uno schema che distingue quattro differenti fasi del marketing:

- **Marketing 1.0:** in questa fase vi è un'idea di mercato in cui ciò che conta è quello che fa l'impresa in termini di definizione dell'offerta. Il marketing riflette nelle proprie strategie la centralità del prodotto per l'azienda;
- **Marketing 2.0:** man mano che la comunicazione si sposta a valle della catena di produzione, il canale distributivo diventa dominante. Gradualmente si assiste ad uno spostamento dell'attenzione nella comunicazione dal prodotto al consumatore. Si privilegia il networking e la capacità di interattività;
- **Marketing 3.0:** si muove ancor di più nella logica di centralità del consumatore. Rispetto alle due fasi precedenti le aziende cominciano ad interloquire con quella parte di consumatori non necessariamente manifesta. Pertanto, l'obiettivo delle aziende si sposta progressivamente verso la comprensione dello stile di vita desiderato dai consumatori rispetto all'acquisto di determinati prodotti;

- **Marketing 4.0:** potenzia le caratteristiche del marketing 3.0 attraverso le relazioni connesse tramite le piattaforme social. I legami sociali su tali piattaforme sono legami sociali deboli, non tanto nella capacità di condizionamento delle azioni altrui, come testimoniato dall'ascesa del fenomeno dell'Influencer Marketing, ma nella possibilità che tali legami durino nel tempo diventando pertanto stabili.

L'evoluzione del web ha un impatto anche nella conseguente evoluzione del rapporto tra aziende e i propri pubblici. Bisogna però distinguere i diversi generi all'interno dei media sulla base della conoscenza dei suoi componenti e della stabilità dei rapporti che essi coltivano. Si parla pertanto di:

- **Gruppo:** tutti i membri si conoscono e coltivano degli interessi comuni, che li portano alla creazione di rapporti stabili nel tempo, perseguendo i medesimi obiettivi;
- **Folla:** possiede dimensioni maggiori rispetto al gruppo ma è osservabile entro i confini di un preciso spazio, tuttavia i legami che vi intercorrono sono temporanei, in quanto formati in un preciso contesto spazio-temporale, difficile da replicare;
- **Pubblico:** il pubblico si caratterizza per essere grande, disperso e stabile, formandosi intorno ad uno specifico problema, causa e sostegno;
- **Massa:** tende ad essere più disgregata rispetto al pubblico in quanto i suoi membri non si conoscono. È priva di identità e poco interattiva.

All'interno dell'ecosistema digitale si sta attenuando il concetto di massa verso quello di pubblico, mentre nei pubblici si cominciano a considerare gli elementi connotativi del gruppo. Il concetto di **Brand Community** riflette la trasposizione delle logiche del gruppo all'interno del pubblico, il quale si evolve con le piattaforme nelle quali esso si forma.

Le comunicazioni tra aziende e consumatori passano da una **situazione passiva**, dove si ha una trasmissione one-to many di tipo unidirezionale, quindi dall'azienda ai consumatori in maniera indifferenziata, ad una **situazione interattiva**, con una comunicazione one-to-one, ad una **co-creativa**, dove i contenuti vengono creati insieme ai clienti, dando vita al fenomeno dell'User Generated Content (UCG).

L'interazione è resa possibile grazie a tre elementi: Contenuto, Contesto e Community.

Il **Contenuto** ha senso se è immerso in un **Contesto**, il quale a sua volta ha senso se esiste una **Community**.

L'interazione avviene con gruppi primari e gruppi secondari:

- **I gruppi primari** sono composti da persone che hanno rapporti personali e diretti tra loro, interagendo per periodi lunghi;
- **I gruppi secondari** sono più labili e indefiniti. Sviluppano un legame temporaneo tra loro, creando la legittimità di esistere come gruppo in circostanze particolari.

Si passa dunque dal concetto di **consumatore** a quello di "**consumatore**", ovvero un consumatore che diventa attore nella produzione di significato nel passaggio da gruppi secondari a gruppi primari.

Si comincia a parlare di Marketing delle conversazioni secondo cui "i mercati sono conversazioni, formati da esseri umani e non da segmenti demografici" (The Cluetrain Manifesto, 1999), motivo per il quale i contenuti in questo contesto possiedono determinate caratteristiche:

- Elevata capacità persuasiva del messaggio;
- Propagazione in tempi ridotti;
- Spontaneità;
- Autenticità;
- Capacità di sviluppare la fiducia del consumatore prima e dopo l'acquisto.

Questi elementi creano il presupposto per lo sviluppo del **Buzz Marketing** che come sostenuto da Mark Hughes consente alle persone di costruire conversazioni attorno al prodotto. Si può pertanto sostenere in questa sede che tale approccio di marketing non è più “per” i consumatori ma “con” i consumatori, aumentando il volume delle conversazioni ed accrescendo la reputazione e la notorietà del Brand. L'autore identifica le caratteristiche distintive di questo approccio:

- **Affronta argomenti controversi:** argomenti difficili da gestire o argomenti taboo;
- **L'inusuale:** fa riferimento al concetto di news, ovvero qualcosa di nuovo, che non è ancora nella disponibilità comune;
- **Il degno di nota:** collegato al concetto di rilevanza. È contemporaneamente interessante ed importante. Ciò che è importante non necessariamente è anche interessante e viceversa. Pertanto, è fondamentale veicolare contenuti che abbraccino contemporaneamente entrambi i concetti;
- **L'audace:** si riferisce alla capacità di superare la logica dell'iperstandardizzazione;
- **Il segreto:** l'idea di offrire al proprio pubblico delle informazioni a loro riservate ne aumenta l'attenzione e il coinvolgimento.

L'approccio omnichannel nella comunicazione aziendale dipende anche da una frammentazione nella fruizione dei diversi media, con la nascita e la crescita esponenziale dei media digitali.

I dati forniti nel report di We Are Social⁴⁸ confermano come nel 2021 sia in aumento sia la popolazione mondiale che gli utenti digitali.

Rispetto al 2020 infatti si registra:

- Un aumento dell'1% della popolazione;
- Un aumento dell'1,8% degli utilizzatori di smartphone;
- Un aumento del 7,3% degli utenti online;
- Un aumento del 13,2% degli utenti attivi sui social media.

⁴⁸ <https://wearesocial.com/it/blog/2022/02/digital-2022-i-dati-italiani/>

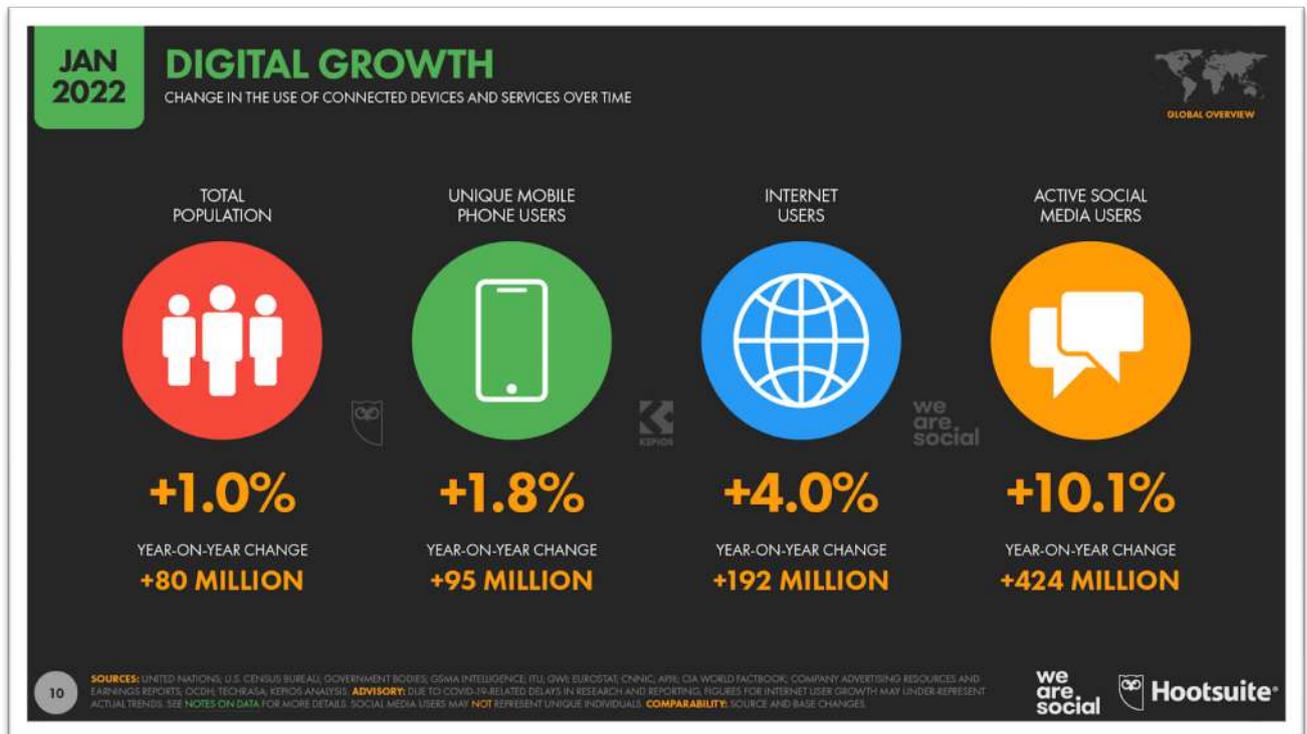


Figura 15 – I dati sulla digitalizzazione globale⁴⁹

La crescita maggiore degli utenti sui social media rispetto a quelli di internet implica un maggior numero di persone che fa conciliare l'utilizzo di Internet con quello dei social, il che spiegherebbe perché molte relazioni sociali vengono costruite sulle piattaforme online, che hanno il vantaggio di connettere milioni di persone provenienti da ogni parte del mondo, attraverso diversi tipi di device, di cui il mobile è quello più in crescita. In Italia si registrano dati di utilizzo di Internet e dei social media molto elevati. Se infatti dai circa 60 milioni di abitanti non venissero conteggiati tutti quegli abitanti che per età o difficoltà economiche non hanno accesso ad Internet, si potrebbe notare come la quasi totalità della popolazione navighi sul web. Se si considera poi che vi sono oltre 78 milioni di connessioni, dunque in numero maggiore rispetto alla popolazione, è possibile dedurre come ci siano persone che si connettono da più device.

⁴⁹ <https://wearesocial.com/it/blog/2022/01/digital-2022-i-dati-globali/>

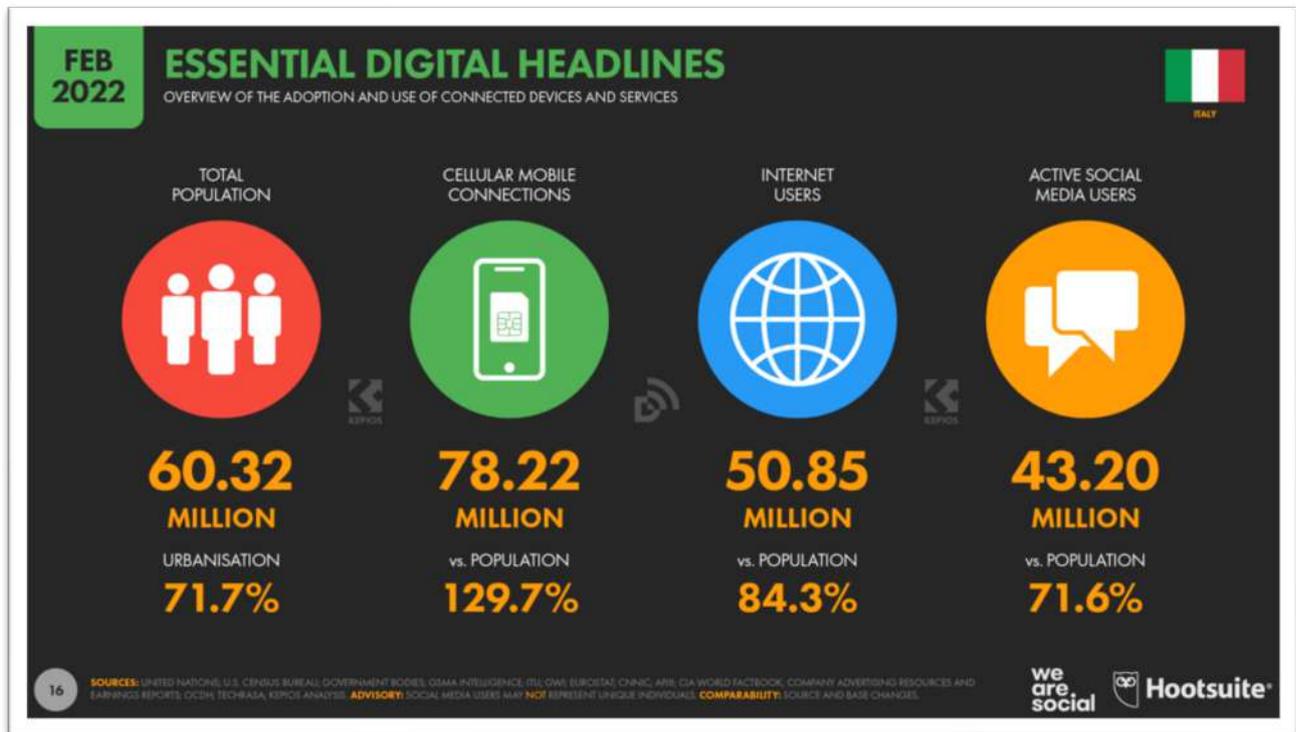


Figura 16 – I dati sulla digitalizzazione in Italia⁵⁰

Passando poi ai dati di tempo giornaliero speso sui media, è possibile notare come gli italiani spendano mediamente oltre 6 ore al giorno su Internet, di cui quasi 2 ore al giorno sui social media.

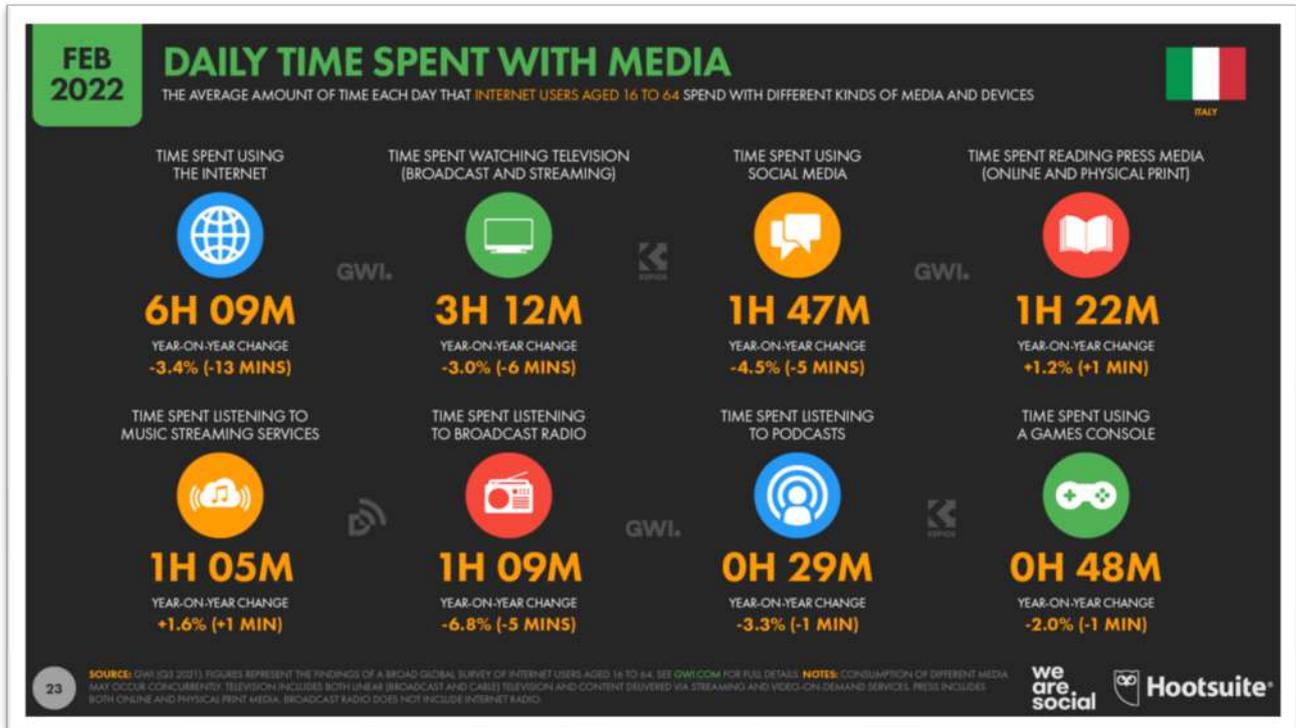


Figura 17 – I dati sulla digitalizzazione in Italia⁵¹

⁵⁰

⁵¹ <https://wearesocial.com/it/blog/2022/02/digital-2022-i-dati-italiani/>

In merito all'utilizzo delle diverse piattaforme social, l'Italia è allineata con i dati a livello globale, dove il social più utilizzato è Whatsapp, seguito da Facebook ed Instagram. Particolare attenzione va data a TikTok, che per le specificità linguistiche della piattaforma si presta a diventare sempre più utilizzato dalle aziende per comunicare, soprattutto con il target più giovane.

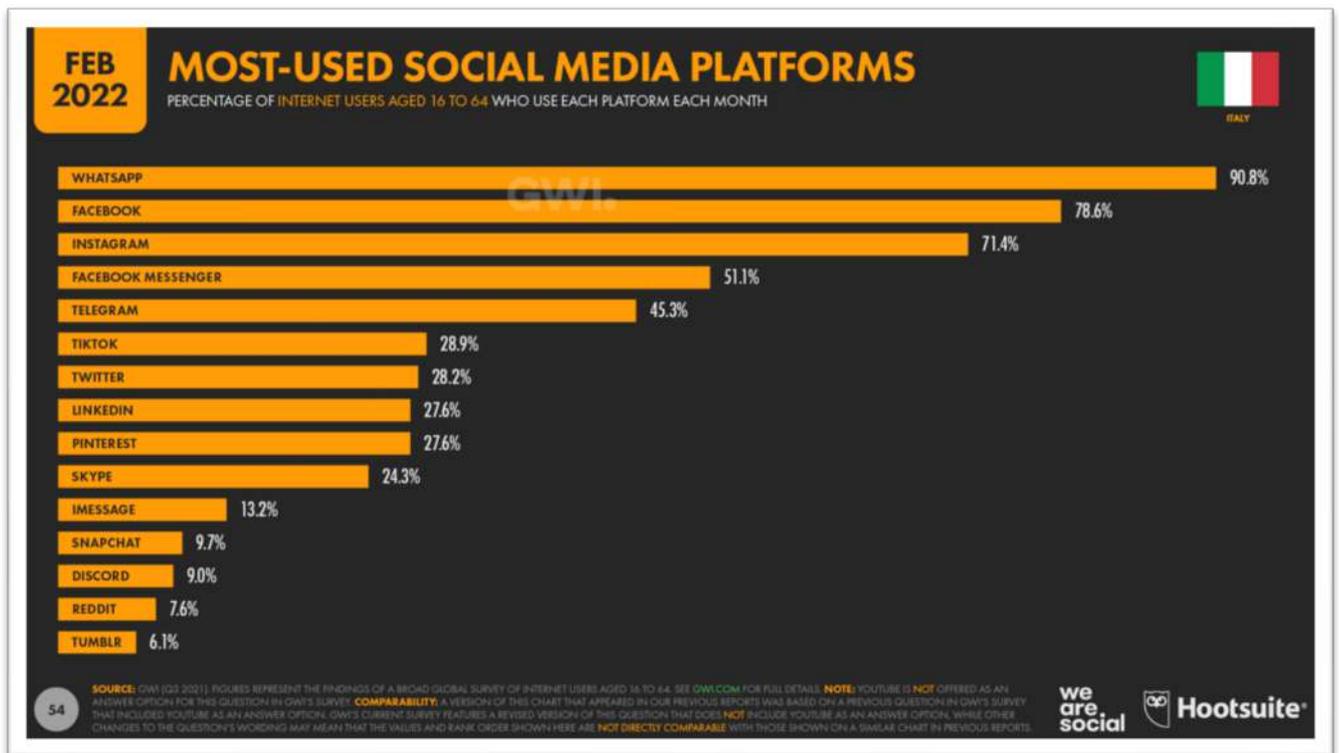


Figura 17 – Piattaforme di Social Media più utilizzate in Italia nel 2022⁵²

Come si inseriscono tali dati rispetto alla fruizione degli altri media?

Il Rapporto Censis⁵³ sulla situazione sociale del Paese, aggiornato a dicembre 2021 evidenzia le tendenze degli italiani nell'utilizzo dei media rispetto al periodo pre-pandemico.

Si riscontrano dati interessanti, infatti rispetto al 2019:

- Aumentano i telespettatori sia della TV tradizionale (+ 0,5%) che della TV satellitare (+0,5 %);
- Aumentano in maniera consistente i telespettatori via internet, attestandosi al 41,9% (+7,4%) e della TV mobile, passata dall'1% nel 2007, al 33,4%;
- Se i dati dei radioascoltatori sono rimasti stabili al 79,6%, cambiano le abitudini di ascolto. Crollano del 2,1% le utenze tramite gli apparecchi tradizionali e del 3,6% quelle in auto, dovuto alle limitazioni negli spostamenti negli ultimi due anni. Aumenta tuttavia l'ascolto via internet (+2,9%) e via mobile (+2,5%).

⁵² <https://wearesocial.com/it/blog/2022/02/digital-2022-i-dati-italiani/>

⁵³ <https://www.censis.it/comunicazione/il-capitolo-%C2%ABcomunicazione-e-media%C2%BB-del-55%C2%B0-rapporto-censis-sulla-situazione-sociale>

- Se le spese delle famiglie per consumi complessivi hanno subito un'importante flessione (-13%), quello per acquisto di smartphone è incrementato a dismisura (+450,7%), per un ammontare di 7,2 miliardi di euro nell'ultimo anno.

Tra le fonti informative i telegiornali rimangono la fonte più utilizzata, attestandosi mediamente intorno al 60,1%, con un picco nella fascia 65-80 anni (73,2%) e valori più bassi nella fascia 14-29 anni (42,3%). Il dato sorprendente si ha nella seconda posizione, non più occupata dai quotidiani, bensì da Facebook, utilizzato dal 30,1% degli italiani negli ultimi 7 giorni a scopo informativo, seguito dai motori di ricerca (22,9%). Il calo dei quotidiani cartacei registra utenze pari all'11,7% (-5,8%) non viene compensato dal leggero aumento delle versioni online, che si attestano al 12,5% (+1,1%).

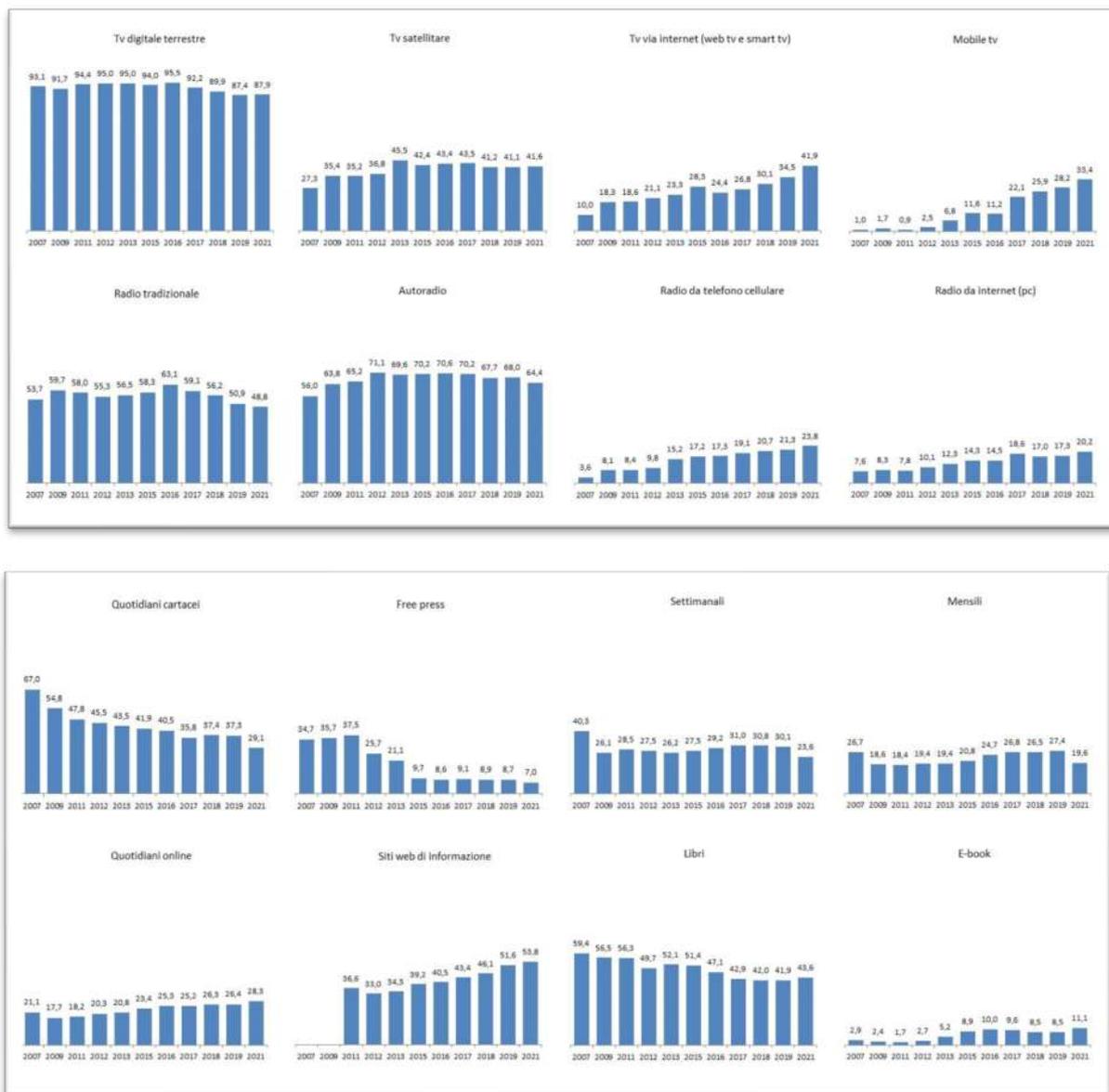
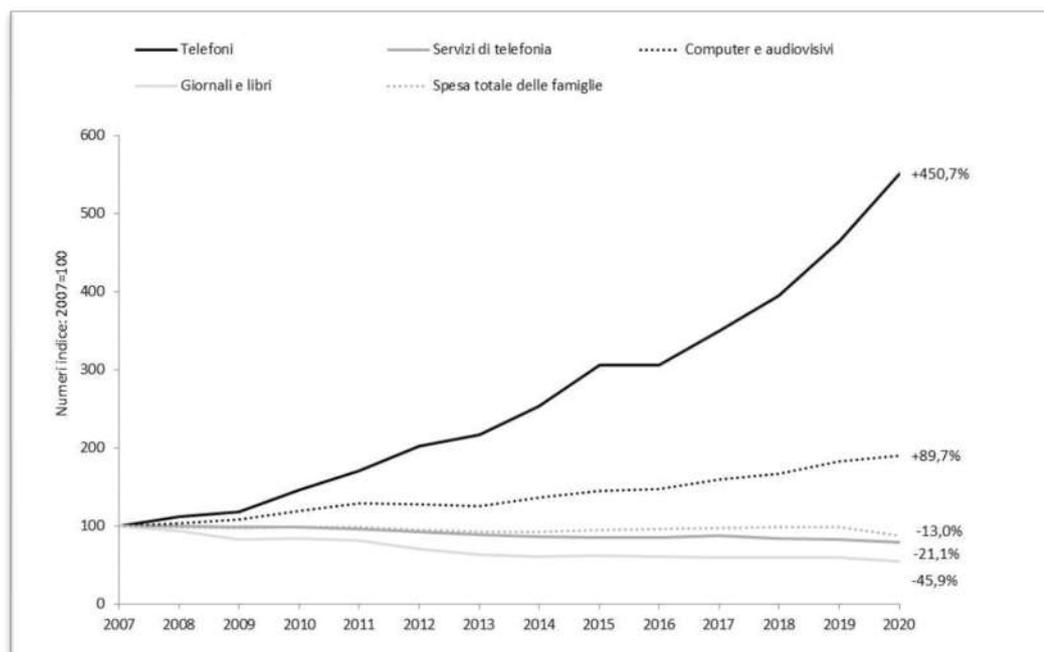


Figura 18 e 19 – Evoluzione dell'utilizzo dei principali media in Italia⁵⁴

⁵⁴ https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Sintesi_32.pdf



| | 2019 | 2021 | Diff. % 2019-2021 |
|---|------|------|----------------------|
| Telegiornali | 59,1 | 60,1 | 1,0 |
| Facebook | 31,4 | 30,1 | -1,3 |
| Motori di ricerca su internet | 20,7 | 22,9 | 2,2 |
| Tv all news | 19,6 | 22,5 | 2,9 |
| Siti web d'informazione | 14,5 | 17,1 | 2,6 |
| Giornali radio | 16,7 | 16,2 | -0,5 |
| YouTube | 11,9 | 12,6 | 0,7 |
| Quotidiani online | 11,4 | 12,5 | 1,1 |
| Quotidiani cartacei a pagamento | 17,5 | 11,7 | -5,8 |
| Televideo | 9,4 | 8,7 | -0,7 |
| App su smartphone | 8,9 | 6,8 | -2,1 |
| Settimanali/mensili cartacei | 8,0 | 6,7 | -1,3 |
| Blog, forum online | 4,3 | 4,3 | 0,0 |
| Servizio sms tramite telefono cellulare | 3,6 | 3,4 | -0,2 |
| Twitter | 2,8 | 3,3 | 0,5 |
| Free press | 3,7 | 3,1 | -0,6 |

Figura 20 e 21 – Influenza della pandemia nell'utilizzo dei media⁵⁵

Vivendo in un momento storico in cui i consumatori sono esposti a migliaia di comunicazioni ogni giorno, si è assistito ad una progressiva perdita di attenzione cognitiva dei pubblici all'interno delle arene comunicative, dove è in aumento la tendenza da parte degli utenti a sottoscrivere abbonamenti a pagamento per usufruire dei servizi online senza essere interrotti da comunicazioni pubblicitarie.

⁵⁵ https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Sintesi_32.pdf

Questo viene testimoniato anche dal passaggio dall'approccio dell'**Interruption Marketing**, caratterizzato da comunicazioni basate sulla tecnica del "rumore" per cui la fruizione dei contenuti viene interrotta da comunicazioni pubblicitarie, al **Permission Marketing**, che viene assimilato ad uno strumento di Customer Relationship Management dove i contenuti vengono creati seguendo una logica Inbound, creando un rapporto fiduciario tra Brand e consumatori, e mimetizzando i contenuti pubblicitari all'interno delle piattaforme in cui vengono veicolati.

Oggi le aziende diversificano le proprie comunicazioni in diversi canali: si è passati da una comunicazione monocanale ad una multicanale, dove lo stesso contenuto viene veicolato in più canali contemporaneamente, per finire con una strategia di comunicazione omnicanale, dove si ha un approccio integrato per cui i contenuti vengono veicolati contemporaneamente in tutti i canali, adattandone le caratteristiche in base alle specificità linguistiche delle piattaforme.

2.2.1 WOM: Il Segreto della Comunicazione Peer To Peer

I dati riportati nel paragrafo precedente certificano l'importanza dei social media come strumento di informazione ma anche come incubatore di relazioni sociali.

Tali strumenti offrono enormi opportunità alle aziende nella propagazione delle proprie comunicazioni. Ciò è reso possibile attraverso il **Word of Mouth (WoM)** che si attesta come uno dei mezzi di comunicazione più potenti. Nell'arena digitale, a causa del bombardamento comunicativo, gli utenti faticano a focalizzare l'attenzione su specifici messaggi, motivo per il quale aumenta la loro selettività. In questo contesto gli utenti tendono a rifugiarsi verso il consiglio di amici, parenti, o semplicemente di utenti che conoscono virtualmente, ma di cui si fidano.

Il **WoM** viene definito come le "comunicazioni informali, dirette ad altri consumatori, sulla proprietà, l'utilizzo o le caratteristiche di particolari beni e servizi e/o dei loro produttori/venditori" (Srivastava, D., & Sharma, R. W., 2017) che riguarda valutazioni di beni e servizi e non può essere controllato dalle aziende che lo producono, rappresentante uno dei principi sottostanti il Viral Marketing esplicito nel paragrafo successivo. De Angelis M. (2012) nella ricerca riportata nel suo libro "Bolle reputazionali, Analisi e gestione della comunicazione sociale e del passaparola su prodotti e marche" individua quattro antecedenti del passaparola: transazionali, relazionali, interpersonali ed individuali.

Gli **antecedenti transazionali** sono quelli che spingono le persone a generare il passaparola inteso come transazione di contenuti e/o comunicazioni. Tra questi vi sono:

- **La soddisfazione**, che è strettamente collegata alle aspettative che il ricevente possiede prima della conclusione della transazione avvenuta con il passaparola. In presenza di una transazione superiore alle aspettative il ricevente proverà soddisfazione, in caso contrario proverà insoddisfazione;

- **La qualità percepita dell'oggetto del passaparola.** Maggiore sarà la qualità percepita e più sarà generato il passaparola;
- **Il valore percepito,** inteso come l'utilità che il consumatore ottiene dall'utilizzo del prodotto o servizio, come differenza tra sforzi in tempo e denaro per ottenerlo e il beneficio ricevuto dal suo utilizzo;
- **La soddisfazione di secondo grado,** che consiste nella capacità dell'azienda di rispondere positivamente alle lamentele del consumatore. Infatti, è stato dimostrato come la capacità di un'azienda di gestire le controversie in maniera soddisfacente per i consumatori crei con maggiori probabilità i presupposti affinché venga generato un passaparola positivo.

Gli **antecedenti relazionali** derivano dal rapporto duraturo esistente tra azienda e consumatori. Comprendono:

- **La loyalty,** per cui un consumatore risulta fedele quando acquista ripetutamente i prodotti o servizi offerti dall'azienda, stabilendo un rapporto stabile e duraturo con essa. Si ricollega al concetto di advocacy, che ne rappresenta un'estensione, per cui i consumatori non solo acquistano ripetutamente i prodotti di un determinato Brand, ma ne sposano le cause, generando passaparola su di esso;
- **L'impegno a sviluppare una relazione duratura nel tempo.** Maggiore sarà l'impegno profuso dai consumatori e maggiore sarà la propensione a generare passaparola;
- **La fiducia dei consumatori nei confronti dell'azienda,** nel tentativo di creare valore per il consumatore, garantendo il benessere della collettività.

Gli **antecedenti interpersonali** riguardano le motivazioni che spingono gli individui a generare passaparola sulla base delle relazioni sociali instaurate. Comprendono:

- **La forza del legame tra mittente e ricevente,** per cui le persone preferiscono comunicare con coloro con cui hanno instaurato un legame duraturo e stabile nel tempo, in cui si crei complicità e reciprocità;
- **L'affinità,** consistente nella condivisione di un asset valoriale che rende il legame forte ed emotivamente connesso;
- **Similarità demografica,** in termini di età, cultura, istruzione, carriera, convinzioni politiche e religiose. Vi è una maggior probabilità che si generi passaparola tra persone appartenenti alla stessa classe sociale.

Gli **antecedenti individuali** consistono nell'individuazione dei tratti di personalità che veicolano il passaparola. Questi a loro volta si distinguono in:

- **Antecedenti cognitivi,** che riguardano il coinvolgimento del consumatore rispetto al Brand;
- **Antecedenti emozionali,** connessi alla coerenza con i valori ed obiettivi individuali. Maggiore sarà la connessione emotiva tra Brand e consumatore più sarà probabile la generazione di passaparola.

È possibile individuare alcuni driver che guidano il WoM:

- **Credibilità della fonte percepita e forza dei legami con essa:** maggiore sarà la credibilità della fonte e più avrà un'influenza sui destinatari del messaggio;

- **Esperienze precedenti:** aiuta a generare WoM positivo o negativo;
- **Caratteristiche del ricevente:** i fattori individuali (come la fiducia in sé stessi, l'atteggiamento nei confronti delle lamentele) e situazionali (come l'influenza degli altri) impattano sulle probabilità di generare WoM;
- **Categoria di prodotti o servizi su cui viene generato:** il livello di coinvolgimento generato da specifici prodotti influenza la capacità di generare WoM. Maggiore sarà l'interesse suscitato e più facilmente verrà generato passaparola;
- **Tipologia di mezzo di comunicazione:** il design delle piattaforme influenza le risposte cognitive ed emotive dei consumatori, facilitando la generazione di WoM;
- **Contenuto e valenza del messaggio.**

Attraverso questi si distinguono poi due tipologie di WoM:

- **WoM organico** generato dai consumatori, che prevede il passaparola di tipo peer-to-peer, aumentando la credibilità della fonte;
- **WoM sponsorizzato** dall'azienda, dove si inseriscono dei **Branded Content**, mimetizzandoli all'interno delle piattaforme in cui vengono veicolate, oppure facendo **seeding** attraverso gli influencers.

Nel contesto digitale si parla sempre più di **electronic Word of Mouth (eWOM)**, ovvero il passaparola generato online dagli utenti presenti sui social media, blog o altri mezzi di comunicazione digitali.

Nel contesto in esame si parla di **web reputation** come il risultato in continua evoluzione dell'insieme di conversazioni e messaggi espressi da una comunità di utenti intorno ad un soggetto o specifiche azioni dello stesso sui social network tramite il processo del passaparola online (Peverini P., 2016).

La reputazione sui social media viene misurata sulla base dei contenuti prodotti dagli utenti o dal Brand in questione e condivisi successivamente da utenti che possiedono un profilo pubblico, creando dei discorsi attorno ad essi.

I flussi di conversazione possono assumere molteplici forme espressive, differenziandosi per elementi come durata, utenti coinvolti e capacità di propagazione, che ne determina la viralità.

Spesso si tende erroneamente a confondere il concetto di web reputation con quello di visibilità, dove quest'ultimo rappresenta il credito che i followers assegnano ad un utente nella sua capacità di far circolare con facilità i contenuti realizzati e postati.

La crescita esponenziale di social network che basano la reputazione degli utenti sulla base di alcune metriche come numero di Followers, Likes ed Engagement alimenta la tendenza a considerare più positivamente utenti che realizzano numeri elevati.

Tuttavia, un approccio puramente quantitativo non è in grado di cogliere tutti gli aspetti che entrano in gioco nei processi di significazione presenti all'interno delle arene comunicative digitali per la realizzazione degli obiettivi aziendali. Per questo motivo si discute l'attendibilità di tali metriche nel riuscire a monitorare la

qualità delle conversazioni rispetto ai contenuti veicolati sui social network. Il numero di Likes, Follower, Commenti sotto un post di Facebook, Twitter o Instagram, sono un buon indicatore della rilevanza che il contenuto ha per gli utenti che lo hanno visualizzato, anche se non sono in grado di spiegare le motivazioni per le quali si è sviluppato un determinato flusso di conversazioni attorno ad esso.

L'influenza digitale si basa sulla presenza simultanea di tre dimensioni da analizzare:

- **Reach:** riguarda la copertura dei contenuti, quindi il numero di visualizzazioni o Gross Impressions. Questa può essere calcolata anche in termini di Unique Impressions, ovvero come numero di persone che hanno visualizzato il contenuto almeno una volta;
- **Resonance:** indica la capacità del contenuto di propagarsi più o meno rapidamente e quindi di generare interazioni, condivisioni e di sviluppare una conversazione attorno ai contenuti;
- **Relevance:** intesa come combinazione di importanza ed interesse dei contenuti.

A partire dai concetti sopra citati è possibile definire un influencer come star dei social media in grado di influenzare le decisioni di consumo dei loro pubblici, dandogli un'idea dei marchi che utilizzano nella loro vita quotidiana e fornendo loro dei consigli su prodotti da utilizzare (Hudders, L., De Jans, S., & De Veirman, M., 2021).

Queste figure sono diventate sempre più importanti negli anni, a tal punto da essere inserite come elemento strategico fondamentale nei media plan della maggior parte delle aziende presenti nel panorama globale.

Sono tre i driver che definiscono le dimensioni di un influencer:

- **Popolarità:** fa riferimento al numero di Followers, Likes ed Interactions posseduti dall'influencer sui propri profili social;
- **Prossimità:** riguarda la congruenza tra i contenuti prodotti dall'influencer e l'argomento affrontato. Più questa sarà elevata e più l'influencer verrà percepito come vicino a tutti quegli utenti che sono interessati ad uno specifico argomento;
- **Disponibilità a partecipare alle conversazioni:** riguarda l'interazione stabilita tra l'influencer ed i propri followers, coinvolgendoli in una relazione bidirezionale con continui scambi comunicativi. Il contributo dell'utente alimenta l'insieme di interazioni tramite il quale una community si dota di un'identità più o meno definita e stabile.

Le dimensioni dell'influenza digitale a loro volta si compongono di ulteriori elementi.

Ad esempio, la **rilevanza** è definita da:

- **Autorevolezza:** Il livello di competenza espresso da un soggetto nei confronti di un tema di discussione. Questa misura contribuisce a definire la considerazione che la community ha nei confronti dell'influencer, e quindi definisce la dimensione dell'expertise;
- **Fiducia:** rappresenta la base del rapporto tra influencer e followers. Essa è collegata anche alla percezione di autenticità, per cui maggiore sarà l'autenticità percepita da parte della community e maggiore sarà il legame di fiducia che si instaurerà con essi;

- **Affinità.** Il livello di empatia espresso nei confronti di qualcuno o qualcosa.

Gli aspetti caratterizzanti della **risonanza** sono:

- **Frequenza:** è il numero di volte che un determinato topic viene menzionato nella conversazione;
- **Periodo:** è l'arco di tempo entro il quale si sviluppa un flusso di conversazioni;
- **Amplificazione:** La portata complessiva, in termini quantitativi, del coinvolgimento degli utenti in un network.

Proprio in riferimento all'elemento dell'amplificazione, la caratteristica distintiva dei social network consiste nella velocità di propagazione dei contenuti, che segue il principio degli effetti di rete, per cui maggiore sarà il numero degli utenti che sviluppano conversazioni attorno ad un contenuto e più questo acquista valore, diventando "virale".

2.2.2 Viralità dei contenuti online

Una questione correlata al tema complesso dell'influenza online è la "viralità", ossia la capacità di produrre e far circolare in modo rapido contenuti nel web in grado di generare in tempi contenuti volumi significativi di Reach e di Engagement.

È opportuno definire il concetto di **virus**. In biologia viene definito come "ogni agente infettivo patogeno dell'uomo, degli animali, delle piante e dei batteri, di dimensioni submicroscopiche". Nel linguaggio informatico, per virus si intende l'inserimento di programmi pirata, volti a bloccare o ad alterare il funzionamento di una rete.

(Rayport J., 1996) individua alcune caratteristiche comuni dei virus di ogni tipologia:

- **Furtività:** il virus è furtivo perché è in grado di introdursi di nascosto all'interno di sistemi di qualsivoglia genere;
- **Pazienza:** il virus sa aspettare, per colpire nel momento più opportuno;
- **Capacità di delega:** il propagarsi di un virus non avviene necessariamente dalla fonte, ma da qualsiasi soggetto coinvolto dal virus;
- **Mascheramento:** il virus sa mimetizzarsi all'interno dei diversi contesti;
- **Sfruttamento dei legami deboli;**
- **Forza epidemica:** partendo da una singola persona si possono coinvolgere più persone dando vita alla cosiddetta metafora dell'onda, che una persona può avviare inducendo tutte le persone a seguirla, dando vita ad un tipico fenomeno di contagio comportamentale di massa.

In questo senso si è soliti utilizzare erroneamente i termini "viralità" e "meme" come dei sinonimi, generando confusione. La loro associazione ai virus, tramite la metafora dell'infezione rende questi

concetti al tempo stesso indefiniti ed onnicomprensivi, riducendo a soggetti passivi i target destinatari delle comunicazioni operate dai Brand nelle arene comunicative digitali⁵⁶.

La metafora dell'"infezione" riduce i consumatori agli "ospiti" involontari dei virus dei media, pur mantenendo l'idea che i produttori dei media possono progettare testi "assassini", i quali possono garantire la circolazione iniettandoli direttamente nel "flusso sanguigno" culturale. Sebbene attraente, tale nozione non riflette la complessità dei processi culturali e comunicativi. Quando si parla di meme e di contenuti virali, è essenziale tenere in considerazione come i contenuti vengano assimilati, trasformati e condivisi dagli utenti, in quanto spesso un contenuto viene distorto durante la trasmissione da un utente all'altro. La metafora dell'infezione è molto dibattuta tanto nel senso comune quanto in ambito scientifico. Tale analogia risulta essere tuttavia imprecisa, poiché se è vero che i virus come i contenuti virali si trasmettono da un soggetto all'altro, questi due differiscono per la lunghezza di trasmissione raggiungibile, più lunghe nel caso dei virus biologici e meno attestate nel caso di diffusione di prodotti o idee (Peverini, P., 2016). Le idee e i contenuti che sopravvivono nel passaggio da un utente ad un altro sono quelle che meglio si adattano a culture e comunità diverse.

Il concetto di meme è stato introdotto dal biologo evoluzionista Richard Dawkins nel 1976, definendolo come la versione culturale del gene. Il suo intento era quello di trovare un modo per spiegare l'evoluzione culturale, immaginandola come un sistema biologico, effettuando un parallelismo tra i geni per la genetica e i memi per la cultura. Un meme presenta tre caratteristiche:

- **Fedeltà:** possiedono la capacità di conservare il proprio contenuto informativo nella trasmissione da un utente all'altro;
- **Fecondità:** si possono generare delle loro copie;
- **Longevità:** i memi che sopravvivono più a lungo hanno maggiori possibilità di essere copiati.

Si tratta dunque di eventi viralmente diffusi, un'idea coerente e autoreplicante che si muove da persona a persona, da mente a mente, duplicandosi man mano che procede.

Tuttavia, un meme differisce dal gene in quanto la cultura non si auto-replica: sono le persone che la sviluppano, la sostengono e ne determinano l'evoluzione. Il termine "cultura" deriva dal termine latino "cultus", e quindi da "agricoltura", per cui l'idea è quella di coltivare la mente degli individui così come avviene per la terra. La cultura viene pertanto determinata da ogni singolo individuo che contribuisce collettivamente alla creazione della stessa attraverso tutto ciò che lo circonda. I processi di adattamento culturale sono più complessi rispetto alla circolazione dei memi, dipendendo da fattori come la scelta umana e i mezzi in cui vengono veicolati.

Il **Viral Marketing** si fonda sull'influenza dei singoli a diffondere un contenuto interessante, e che in quanto tale ha suscitato l'attenzione del pubblico, creando così una crescita esponenziale.

⁵⁶ http://henryjenkins.org/blog/2009/02/if_it_doesnt_spread_its_dead_p.html

Ci sono diversi modi in cui viene attivato (Giorgino F., Mazzù M.F., 2018):

- **Il Frictionless Viral Marketing:** quando l'utente veicola delle informazioni ad altri peers attraverso la condivisione di un contenuto;
- **L'Active Viral Marketing** quando l'utente diventa promotore di un prodotto o servizio;
- **L'Incited Viral Marketing** quando e se l'utente nel fare quanto appena evidenziato riceve anche un'incentivazione economica (come nel caso degli influencers).

C'è ancora incertezza in merito alle modalità dello scoppio dell'incendio virale. A volte, Branded Content ineccepibili restano relegati in circuiti comunitari non molto ampi, mentre prodotti più scadenti sono capaci di oltrepassare le barriere dello spazio e del tempo.

Una spiegazione potrebbe essere data dalla percezione di autenticità che questi contenuti virali sono capaci di creare.

Si possono delineare dei principi guida della viralità:

- **Non concentrarsi sui propri prodotti**, quindi essere meno autoreferenziali;
- **Antropomorfizzare il proprio Brand**, parlando come un essere umano;
- **Non vendere:** un contenuto virale non deve mirare a vendere, ma deve spingere verso la condivisione;
- **Fare seeding**, individuando quei soggetti in grado di esercitare una qualche forma di influenza nel pubblico target a cui l'azienda intende veicolare la comunicazione, distribuendo i contenuti prima a questi soggetti, per poi farli arrivare ai propri pubblici. Oggi la scelta degli influencers rappresenta un modo per le aziende di targettizzare i propri pubblici di riferimento;
- Le aziende devono essere disposte a **perdere il controllo del contenuto**, facendolo viaggiare sul web;
- **Scatenare un incendio virale:** un contenuto virale deve essere supportato da altri contenuti per non farlo rimanere un episodio isolato.

Nonostante in letteratura si sia a lungo dibattuto sull'efficacia di tali linee guida, non è possibile stabilire con certezza perché un determinato contenuto diventi virale a discapito di altri. Pertanto, le aziende non sono in grado di progettare a tavolino contenuti che diverranno virali con assoluta certezza. Un fattore determinante viene giocato da come il messaggio si inserisce nelle conversazioni in corso in una determinata community. Emerge come la viralità, venga erroneamente assimilata all'engagement, una misura numerica del coinvolgimento degli utenti, definita come il numero di Likes, Commenti distribuiti per unità di tempo, Condivisioni ed altre tipologie di azioni effettuate dagli utenti rispetto ad uno o più contenuti veicolati sui social network.

La semiotica gioca un ruolo fondamentale per:

- **Approfondire la tematica dell'engagement generato da un contenuto virale**, in quanto l'analisi semiotica analizza la tipologia di contenuto mediale veicolata, analizzando il framing discorsivo che contribuisce a favorirne la condivisione;

- **Come viene generato il passaparola online.** La risonanza complessiva del passaparola online generato da un utente si fonda in buona parte sulla credibilità del suo profilo e sulla rilevanza percepita dei suoi messaggi;
- **Distinguere i media virali dai memi** dove il primo è rappresentato da quei contenuti che rispecchiano la strategia del Cavallo di Troia, portando dei messaggi all'attenzione degli utenti, aggirando le loro barriere alla ricezione di comunicazioni esterne, mentre il meme rappresenta un elemento culturale o di informazione che per le sue caratteristiche è chiaramente riconoscibile e riproducibile.

I virus mediatici viaggiano attraverso la rete allo stesso modo in cui i virus biologici si diffondono tra i corpi delle persone per il tramite dei sistemi circolatori organici. Una volta attaccato, il virus inietta le sue agende più nascoste nel flusso di dati sotto forma di codice ideologico, non geni ma un equivalente concettuale, definito appunto “meme” (Ruskoff, D., 1994).

La narratività rappresenta un elemento fondamentale affinché un contenuto venga veicolato online. Berger J. (2014) sostiene il ruolo centrale praticato dal racconto per la viralità dei contenuti: questo deve aggirare le attese del destinatario dietro la forma di un racconto apparentemente facile da interpretare. Emerge come la strategia dei Brand per comunicare con i consumatori influenzi l'esito della comunicazione stessa: il punto cruciale della figura del cavallo di Troia è costituito proprio dall'individuazione del punto di fragilità dei riceventi, osservandone le abitudini e le attese, superando la concezione di target passivo. Pertanto, questo approccio consiste nella capacità di manipolare il sapere degli utenti, inducendoli ad una reazione voluta dal mittente (Peverini, P., 2016).

2.3 Le Sfide per i Brand Activist tra Opportunità e Rischi

Quando le aziende si impegnano nel Brand Activism, corrono il rischio di essere boicottate da consumatori, dipendenti e stakeholders (Garfield, L., 2018).

Il boicottaggio è definito come “l'evitamento intenzionale di un prodotto/servizio fornito da un'azienda, sia a causa del processo attraverso il quale esso viene realizzato, o perché il consumatore non è d'accordo con i valori sociali, etici o politici dell'azienda” (Baek, Y.M., 2010).

Questo si contrappone al concetto di buycotting, come tendenza a promuovere le iniziative e i prodotti di un Brand. Dal punto di vista dei consumatori questo si declina nella decisione di ricompensare le aziende sulla base di aspetti politici, sociali per loro rilevanti, comprendone i prodotti.

Un esempio di boicottaggio è costituito dalla risposta di alcune aziende all'ordine esecutivo dell'allora presidente USA Donald Trump sull'immigrazione nel 2017.

Aziende come Uber e Starbucks decisero di schierarsi politicamente sulla questione: la prima continuò a servire gli aeroporti durante uno sciopero dei taxi per il divieto di immigrazione, scatenando l'ira di numerosi utenti che su Twitter avevano fatto diventare di tendenza l'hashtag #Deleteuber, la seconda invece fece infervorire i sostenitori di Trump per essersi schierata sul versante opposto, annunciando di voler accogliere diecimila rifugiati nei successivi cinque anni (Parry, D., 2017).

I casi di aziende che hanno preso posizioni molto forti, rivedendo i propri accordi commerciali a seguito di eventi che hanno avuto un'importante risonanza sociale sono moltissimi: Nike, ad esempio, lo scorso 7 febbraio ha interrotto il proprio accordo di sponsorizzazione con Mason Greenwood⁵⁷, calciatore del Manchester United Football Club, sospeso dal suo stesso club di appartenenza, dopo esser stato arrestato qualche giorno prima con le accuse di stupro e minacce di omicidio ai danni della sua ex compagna, l'influencer Harriet Robinson, la quale aveva pubblicato una serie di stories sul proprio profilo Instagram in cui denunciava le violenze domestiche subite dal calciatore, mostrandone i segni su tutto il corpo. Il colosso dell'abbigliamento sportivo non è nuovo a scelte di questo genere: precedentemente decisioni simili furono prese nei confronti di Oscar Pistorius, l'ex velocista campione paraolimpico che nella notte di San Valentino del 2013 aveva ucciso la propria fidanzata, Reeva Steenkamp, con 4 colpi di pistola e nel 2012 per Lance Armstrong, il ciclista più titolato della storia, che macchiò i suoi 7 successi al Tour de France con uno scandalo legato al doping⁵⁸.

Lo stesso trattamento non fu dedicato a Tiger Woods, il miglior golfista di sempre, che nel 2007 entrò nell'occhio del ciclone mediatico per una serie di tradimenti alla propria moglie. L'atleta fu costretto a scusarsi, ammettendo i suoi rapporti extraconiugali. In questo caso Nike non solo decise di non mollare uno dei propri atleti di punta, ma colse l'occasione per sottolineare il concetto di "redenzione", girando uno spot in cui Woods compariva in bianco e nero, e la voce del padre, morto qualche anno prima gli chiedeva se avesse imparato dai propri errori.

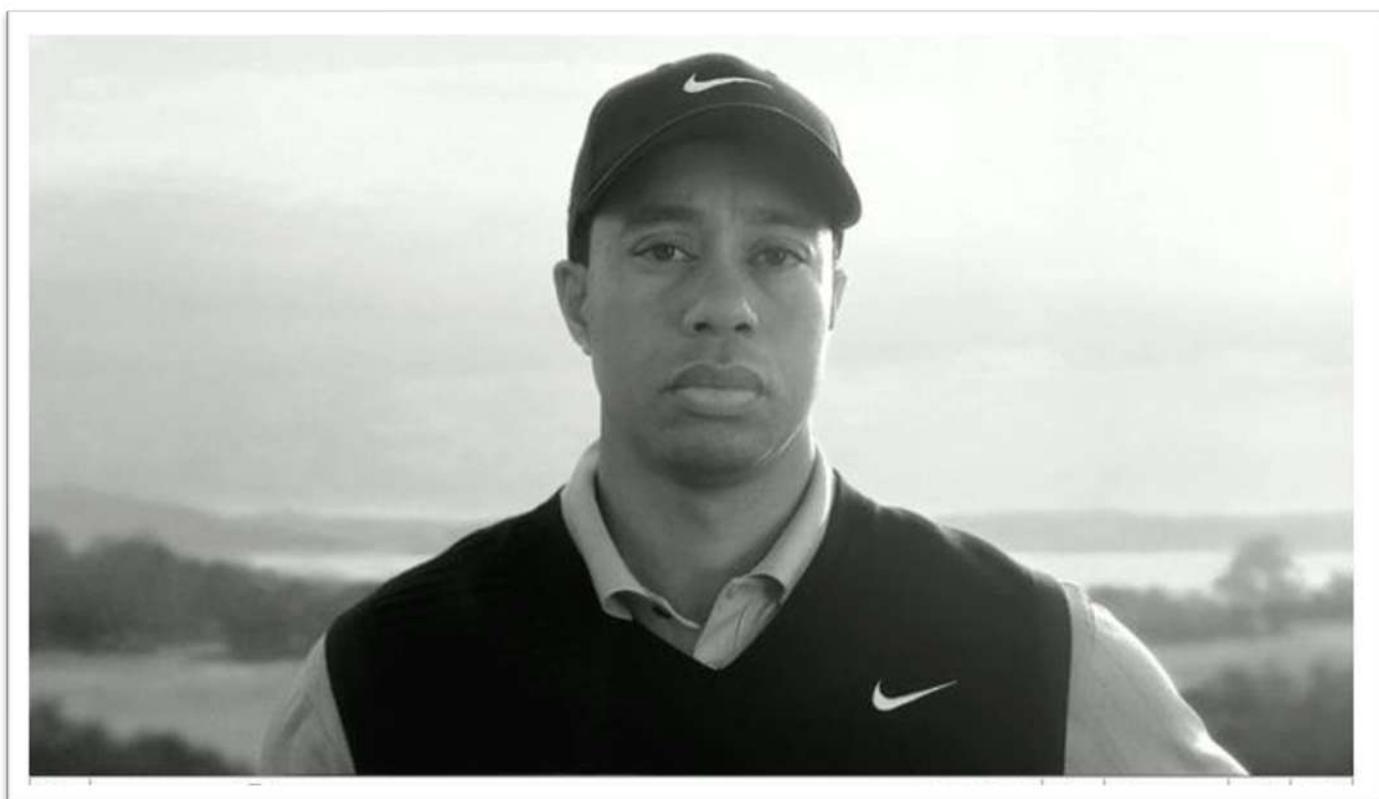


Figura 22- Lo spot Nike sulla redenzione di Tiger Woods⁵⁹

⁵⁷ <https://www.thesun.co.uk/sport/17572430/nike-mason-greenwood-sponsorship-rape-dropped-police/>

⁵⁸ <https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-02-21/atleti-scandali-quando-sponsor-133223.shtml?uuid=AbkDanWH>

⁵⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=rhQF-0uazxQ>

Cosa spinge dunque i consumatori a boicottare o a comprare i prodotti di un Brand? La letteratura ha identificato una varietà di antecedenti su tali comportamenti, in particolare: percezioni dei consumatori, cognizioni e atteggiamenti, così come i tratti di personalità (Neilson, L.A., 2010; Paek, H. J., Nelson, M. R., 2009). Date le loro definizioni, sia il boicottaggio che comportamenti di buycotting possono permettere ai consumatori di esprimere i loro atteggiamenti ed emozioni (Makarem, S. C., Jae, H., 2016).

Le emozioni giocano un ruolo fondamentale nelle risposte dei consumatori: le emozioni positive sono generalmente associate al comportamento di acquisto come mezzo di sostegno, mentre le emozioni negative sono associate al comportamento di boicottaggio.

La manifestazione di consenso o di dissenso, rispettivamente attraverso l'acquisto o il boicottaggio rappresenta una forma di espressione dell'opinione pubblica.

Per spiegare tali comportamenti è utile far riferimento alla teoria della spirale del silenzio, in cui si afferma che le persone tendono a non violare il consenso sociale per paura di essere isolati, con il risultato che quando la maggioranza dei consumatori ha un'opinione opposta alla propria, essendo in minoranza, questi tendono a rimanere in silenzio (Shanahan, J., Glynn, C., Hayes, A., 2007). Questo approccio è contrastante con quanto teorizzato nell'effetto social loafing, in cui si afferma che con l'aumentare della partecipazione, il senso di responsabilità personale si riduce e l'incentivo dei consumatori di 'free ride' aumenta, portando a una minore probabilità di agire.

Sia il boicottaggio che il buycotting possono essere inquadrati all'interno della macrocategoria del consumo etico e consapevole, inteso come "qualsiasi scelta su prodotti o servizi fatta come un modo per esprimere valori di sostenibilità, giustizia sociale, responsabilità aziendale o diritti dei lavoratori" (Carr, D. J et al., 2012).

Anche se il prezzo, la qualità e la familiarità sono criteri di acquisto ritenuti importanti, i consumatori continuano a punire un comportamento non etico dell'azienda attraverso il boicottaggio, mentre premiano gli sforzi etici attraverso buycotting.

I due concetti in esame hanno molti punti in comune, seppur rappresentano un comportamento opposto, in quanto il boicottaggio è una manifestazione di dissenso mentre il buycotting rappresenta un sostegno alle aziende. Pertanto, data la loro natura, possono considerarsi come due facce della stessa medaglia (Newman, B. J., & Bartels, B. L., 2011).

Si possono tuttavia individuare ulteriori differenze: il boicottaggio è un comportamento che riguarda più le norme del cittadino doveroso, mentre il comportamento di buycotting è costruito su norme del cittadino impegnato. Inoltre, mentre i "boicottatori" tendono ad agire unendosi a un movimento sociale collettivo, il comportamento di buycotting è più individuale (Copeland, L., 2014).

Sulla base delle esperienze di boicottaggio e/o di buycotting, gli studiosi identificano quattro categorie di consumatori (Copeland, L., 2014):

- **I boycotters**, che hanno avuto solo esperienze di boicottaggio;

- **I dualcoppers**, che hanno avuto sia esperienze di buycotting che di boicottaggio;
- **I non coppers**, che non hanno avuto nessuna delle due esperienze;
- **I buycoppers**, ovvero coloro che hanno effettuato degli acquisti a sostegno di un'azienda che sposa una specifica causa sociopolitica.

La letteratura esistente ha individuato alcuni predittori di questi due comportamenti, ovvero:

- Fattori legati alla percezione della gravità del problema;
- Fattori legati alla personalità;
- Fattori legati all'atteggiamento;
- Fattori legati all'emozione.

Si è scoperto che una varietà di percezioni dei consumatori ha un impatto sui comportamenti di boicottaggio e di buycotting.

La percezione della gravità del problema si riferisce alla convinzione dei consumatori che l'azienda si sia impegnata in una condotta non conforme ai propri valori, che causerà probabilmente un danno per la stessa nelle risposte delle parti interessate: questo perché più alto è il livello di percezione della gravità del problema, più è probabile che i consumatori intraprendano azioni di boicottaggio.

Con riferimento al predittore della **personalità degli individui**, più alti livelli di altruismo nelle persone ne aumenteranno la propensione al boicottaggio e al sostegno delle cause sociali attraverso le proprie scelte d'acquisto (Neilson, L.A., 2010).

È stato anche sostenuto che una tendenza allocentrica (idiocentrica) intesa come la tendenza degli individui a porre al centro dei propri interessi su ciò che riguarda rispettivamente il mondo esterno (sé stessi) può moderare l'effetto che le emozioni negative hanno nelle loro risposte quando vengono delusi dalle aziende (Zourrig et al., 2009).

In particolare, i consumatori idiocentrici hanno maggiori probabilità di evitare il conflitto e sono meno disposti ad esprimere esternamente le loro emozioni negative; mentre i consumatori allocentrici hanno una tendenza più accentuata a boicottare le aziende (Zourrig, H., Chebat, J. C., Toffoli, R., 2009).

Recentemente, un caso di presa di posizione sociale a livello globale, da parte di numerose aziende è quello relativo alla guerra che ha portato all'invasione Russa ai danni dell'Ucraina, con scene di guerra che hanno acceso un campanello d'allarme in tutti i paesi del mondo, sia per le atrocità che stanno affliggendo i cittadini ucraini, che per la possibilità che tale conflitto possa estendersi, dando inizio ad un conflitto mondiale.

Le azioni intraprese dal governo russo sono state sin da subito stigmatizzate da istituzioni di gran parte dei Paesi a livello globale, oltre che da personaggi del mondo dello spettacolo, sportivi e cittadini comuni. Come riportato nel capitolo I, diverse iniziative sono state attuate per aiutare i cittadini ucraini, aiutandoli a mettersi in salvo. Molte aziende operanti in settori diversi hanno preso decisioni drastiche nei confronti della Russia con l'obiettivo di boicottare la guerra, dando dei segnali forti sia dal punto di vista economico che sociale.

Come riportato dall'Ansa, a partire dal 3 marzo Ikea ha annunciato lo stop delle attività produttive in Russia e in Bielorussia⁶⁰.

Nel settore automobilistico, il gigante tedesco BMW, per il tramite di un portavoce dell'azienda ha dichiarato al Wall Street Journal che la società ha sospeso la produzione locale fino a data da destinarsi, condannando l'aggressione in Ucraina, così come Honda e Renault hanno sospeso la consegna delle vetture nel territorio⁶¹.

Nel settore petrolifero Shell ha annunciato che intende chiudere la joint venture con Gazprom, la compagnia di gas statale russa, che si è vista rescindere con effetto immediato anche il contratto di sponsorizzazione nel settore calcistico con la UEFA, di cui era uno dei main sponsor per la Champions League, massima competizione calcistica europea, di cui la finale quest'anno era organizzata a Mosca, capitale russa, e che è stata recentemente cancellata e spostata a Parigi.

Anche i giganti dell'high-tech hanno sospeso le vendite dei propri prodotti in territorio russo: aziende del calibro di Apple, Spotify, e Google hanno limitato i contenuti gestiti dai media russi.

Nel mondo dello streaming Netflix, Disney, Sony e Warner Bros, hanno comunicato che non distribuiranno i propri contenuti nelle sale cinematografiche russe.

Infine, numerosi sono stati i sequestri ad opera della Guardia Di Finanza italiana di beni di valore di proprietà di diversi oligarchi russi.

L'obiettivo di tali iniziative è quello di prendere una posizione sociale netta in merito ad una questione che si è guadagnata l'attenzione mediatica di tutto il mondo, monopolizzando gli spazi di informazione di qualunque tipo, in un clima di tensione già reso molto alto dalla pandemia in corso negli ultimi due anni. Al tempo stesso, le azioni di governi e multinazionali mirano a disincentivare il più possibile anche dal punto di vista economico le azioni intraprese dal governo russo, con la speranza di far cessare il conflitto.

Le scelte delle aziende possono suscitare delle reazioni tra i dipendenti che oltre a guardare l'importanza delle aziende e i percorsi di carriera, osservano le azioni messe in campo dalle stesse per migliorare la società e sentirsi parte attiva del cambiamento per mezzo dello svolgimento del proprio lavoro in organizzazioni coinvolte in iniziative lodevoli.

In alcuni casi le scelte aziendali possono portare a proteste interne, come accadde nel 2018 quando migliaia di dipendenti Google firmarono una lettera per protestare contro l'azienda per il suo coinvolgimento nel programma "Maven", in collaborazione con il Dipartimento della Difesa del governo statunitense, che consisteva nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale per interpretare le immagini video, estrapolando attraverso il machine learning e il deep learning oggetti di interesse sia da immagini fisse che in movimento (Sarkar, C., & Kotler, P., 2018). che poteva essere utilizzato per migliorare il targeting degli attacchi militari con i droni. Questo ha portato alla preoccupazione di molti dipendenti, dovuta alla paura che il loro lavoro stesse contribuendo a creare i presupposti per lo sviluppo di nuove tecnologie di armi avanzate.

⁶⁰ <https://forbes.it/2022/03/03/lista-grandi-aziende-che-hanno-preso-provvedimenti-contro-la-russia/>

⁶¹ <https://www.wsj.com/livecoverage/russia-ukraine-latest-news-2022-03-01/card/bmw-halts-production-in-russia-and-stops-exports-to-the-country-T36AO5SxgtXwEfxJBsZ8>

Dear Sundar,

We believe that Google should not be in the business of war. Therefore we ask that Project Maven be cancelled, and that Google draft, publicize and enforce a clear policy stating that neither Google nor its contractors will ever build warfare technology.

Google is implementing Project Maven, a customized AI surveillance engine that uses "Wide Area Motion Imagery" data captured by US Government drones to detect vehicles and other objects, track their motions, and provide results to the Department of Defense.

Recently, Googlers voiced concerns about Maven internally. Diane Greene responded, assuring them that the technology will not "operate or fly drones" and "will not be used to launch weapons." While this eliminates a narrow set of direct applications, the technology is being built for the military, and once it's delivered it could easily be used to assist in these tasks.

This plan will irreparably damage Google's brand and its ability to compete for talent. Amid growing fears of biased and weaponized AI, Google is already struggling to keep the public's trust. By entering into this contract, Google will join the ranks of companies like Palantir, Raytheon, and General Dynamics. The argument that other firms, like Microsoft and Amazon, are also participating doesn't make this any less risky for Google. Google's unique history, its motto *Don't Be Evil*, and its direct reach into the lives of billions of users set it apart.

We cannot **outsource the moral responsibility of our technologies to third parties**. Google's stated values make this clear: *Every one of our users is trusting us. Never jeopardize that. Ever.* This contract puts Google's reputation at risk and stands in direct opposition to our core values. **Building this technology to assist the US Government in military surveillance – and potentially lethal outcomes – is not acceptable.**

Recognizing Google's moral and ethical responsibility, and the threat to Google's reputation, we request that you:

1. Cancel this project immediately
2. Draft, publicize, and enforce a clear policy stating that neither Google nor its contractors will ever build warfare technology

Figura 23 – La lettera inviata dai dipendenti Google a Sundar Pichai, CEO di Google⁶²

Nella lettera i dipendenti chiedevano all'azienda di interrompere con effetto immediato la propria partecipazione al progetto, in quanto avrebbe potuto danneggiare irreparabilmente la propria reputazione. Inoltre, veniva richiesto di definire, attuare e diffondere una politica in cui si affermava che Google non si sarebbe mai impegnata nello sviluppo di tecnologie belliche, coerentemente con il proprio motto "Don't Be Evil", espressione coniata da un proprio dipendente nel 2000, che la posiziona come un'azienda del tutto lontana dallo sviluppo di tecnologie per scopi bellici⁶³.

Se in un primo momento l'azienda era decisa a proseguire verso la sua strada, portando alle dimissioni di diversi dipendenti, successivamente tornò sui suoi passi, non rinnovando l'accordo con il Dipartimento della Difesa.

⁶² <https://static01.nyt.com/files/2018/technology/googleletter.pdf>

⁶³ <https://www.nytimes.com/2018/04/04/technology/google-letter-ceo-pentagon-project.html>

Questo viene confermato dai dati riportati nel sondaggio commissionato dalla Shandwick con KRC Research⁶⁴ e United Minds, che ha rivelato che:

- 3 Il 50% degli intervistati sa cos'è l'**Employee Activism**, definito come quella tendenza da parte dei dipendenti a far sentire la propria voce a lavoro, su ciò che ritengono giusto o sbagliato;
- 4 Il 38% riferisce di aver parlato per sostenere o criticare le azioni dei loro datori di lavoro e pertanto si dichiara employee activist;
- 5 Il 76% degli employee activist ha effettuato un'azione nei confronti degli altri dipendenti, di cui quella più frequente è stata iniziare una conversazione con essi in cui si aprivano alla possibilità di far crescere internamente l'attivismo.

Nello studio in questione si identificano sette linee guida che le aziende dovrebbero seguire per gestire il Brand Activism dei dipendenti:

1. Sfruttare il Brand Activism dei dipendenti per migliorare la propria reputazione e impattare positivamente sul business;
2. Assicurarsi che il Purpose e la Cultura Aziendale siano noti ai dipendenti sin dai primi contatti con l'azienda;
3. Dare importanza al pensiero dei dipendenti;
4. Creare una cultura aperta, basata sulla trasparenza;
5. Creare un protocollo di risposta;
6. Comunicare con chiarezza i valori aziendali;
7. Assicurarsi che i valori aziendali siano parte della soluzione e pertanto vengano interiorizzati dai dipendenti affinché agiscano in equity con i principi che guidano il Brand.

2.4 Gap della letteratura e domanda di Ricerca

La ricerca ha analizzato come il CEO Activism abbia un impatto positivo sulla motivazione dei dipendenti di un'azienda ad agire in maniera prosociale. Tuttavia, non è stato indagato come il coinvolgimento diretto dei dipendenti nelle iniziative di CSA influenzi la soddisfazione dei dipendenti, rafforzandone l'identificazione con i valori aziendali.

Come suggerito da Ji, Y. G., Hong, C. (2022), le ricerche precedenti non hanno indagato circa le reazioni delle parti interessate nelle iniziative di attivismo sociale intraprese dalle aziende, attraverso metodi di analisi qualitativa dei dati primari.

Infine, Bhagwat Y., et al. (2020) evidenziano come la ricerca non abbia ancora indagato come la percezione di autenticità delle iniziative di CSA da parte dei consumatori, ne influenzi la risposta.

Pertanto, vengono identificate due distinte **domande di ricerca**:

⁶⁴ <https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2019/01/CEO-Activism-Inside-Comms-and-Marketing.pdf>

- In che misura l'identificazione dei dipendenti con i valori aziendali viene influenzata dal loro coinvolgimento da parte delle aziende in iniziative di CSA?
- In che modo l'autenticità delle iniziative di attivismo sociopolitico intrapresa dai Brand riesce ad influenzare le risposte degli utenti?

Capitolo III – Comunicare ed Agire: il Segreto del Brand Activism Risiede nella Trasparenza

Introduzione al capitolo

Nei primi due capitoli, attraverso una corposa rassegna della letteratura è stato descritto il Brand Activism come un fenomeno in rapida crescita, soprattutto negli ultimi anni, trainato dalla richiesta fatta ai Brand da parte di consumatori e dipendenti circa una loro presa di posizione rispetto a tematiche sociopolitiche. Tale decisione costituisce tutt'ora motivo di dibattiti accesi all'interno del management di numerose aziende, con pareri discordanti dovuti alla paura di generare reazioni negative da un lato, impattando negativamente sulle vendite e di conseguenza sul conseguimento dei profitti aziendali, mentre dall'altro vi è una corrente che sostiene quanto prendere una posizione sia non solo la scelta giusta da fare dal punto di vista morale, ma anche dal punto di vista economico, ragionando in una prospettiva di lungo periodo.

Per rispondere alle due domande di ricerca, riguardanti l'impatto generato dalle iniziative di Brand Activism sociopolitico rispettivamente su dipendenti e consumatori, verranno analizzati tre diversi case study, tutti afferenti alla stessa azienda: Procter & Gamble, leader mondiale nel settore della Grande Distribuzione Organizzata.

In particolare, per rispondere alla prima domanda di ricerca, verrà analizzata l'iniziativa Corporate "P&G Per L'Italia", il programma di cittadinanza di impresa più grande mai realizzato dall'azienda sul territorio nazionale, che abbraccia tante iniziative concrete, con un impatto tangibile, e che ha visto il coinvolgimento diretto di cinque dipendenti che hanno ideato ed implementato la campagna. Per misurare come il loro coinvolgimento all'interno della stessa abbia contribuito ad una maggiore identificazione con i valori aziendali, nonché alla loro soddisfazione professionale, si raccoglieranno dati attraverso un'intervista in profondità realizzata con i cinque dipendenti coinvolti, di cui le trascrizioni verranno poi analizzate grazie al software Nvivo, procedendo ad una codificazione manuale e riportando le principali tematiche affrontate durante le interviste.

Per rispondere alla seconda domanda di ricerca verranno portati in esame due casi di altrettanti Brand appartenenti al gruppo P&G, Always e Gillette, dimostrando come l'autenticità che i consumatori percepiscono rispetto alle comunicazioni effettuate dai Brand su tematiche sociali rilevanti, possa generare reazioni diverse tra i consumatori: se infatti nel caso di Always, con la campagna #LikeAGirl, sono state generate per lo più reazioni positive, nel caso di Gillette, con la campagna "The Best A Man Can Be" le reazioni generate sono state contrastanti, derivanti sia dalla natura polarizzante della tematica trattata, sia dal modo di comunicare e pertanto dalla posizione assunta dal Brand, da molti criticata per essere contrastante con le comunicazioni veicolate fino a quel momento. Verranno analizzati da un punto di vista semiotico i relativi spot per poi misurare il sentiment degli utenti rispetto ai video postati su Facebook, attraverso una Sentiment Analysis realizzata sul Software NVivo, con un coding manuale e analisi delle parole più menzionate dagli utenti sotto i post presi in esame.

Per ciascuno dei tre casi si partirà dalla descrizione della storia aziendale, per poi delinearne il contesto in cui le iniziative sono nate e si sono sviluppate, passando poi all'analisi vera e propria, riportandone i risultati. Infine, nel quarto ed ultimo capitolo si procederà alla discussione degli stessi, delineando possibili implicazioni manageriali ed accademiche, nonché all'identificazione di gap per la ricerca futura.

3.1 Quando i dipendenti contribuiscono al miglioramento della società: Il caso P&G

3.1.1 P&G: un'azienda People Oriented

P&G venne fondata nel 1837 a Cincinnati (USA) dall'idea di James Procter, un candelaio inglese e William Gamble, un saponiere irlandese, entrambi emigrati negli Stati Uniti d'America. In quel periodo avviare un'azienda costituiva un'azione estremamente rischiosa, in quanto negli USA si viveva un periodo storico molto delicato, in particolar modo dal punto di vista finanziario, con la chiusura di numerose banche, che portò alla diffusa preoccupazione di una bancarotta dello Stato. Nata come azienda produttrice di sapone e candele, si caratterizzò sin da subito per lo spirito pionieristico dei suoi fondatori: nel 1850 nonostante le voci di un'imminente guerra civile in America, decisero di costruire uno stabilimento produttivo per espandere la propria crescita, e successivamente avviarono il primo laboratorio di ricerca nella storia dell'industria americana. Nel 1891 fu quotata alla Borsa di New York, decisione che si rivelò vincente, dato che l'azienda distribuisce dividendi ai propri azionisti da ormai 129 anni consecutivi, registrando una crescita continua negli ultimi 63 anni. L'approdo in Italia avvenne nel 1956, dove attualmente impiega oltre 1100 dipendenti configurandosi come un gruppo multibrand, di cui la sede centrale è a Roma nel quartiere EUR, mentre possiede due stabilimenti produttivi: uno a Pomezia (RM), dove si producono detersivi per il bucato, e l'altro a Gattatico (RE) dove vengono prodotti i detersivi per la pulizia della casa.

In Italia l'azienda opera in diversi settori con molteplici Brand:

- **Fabric Care:** compete con **Dash**, produttore di detersivi per il bucato, e **Lenor**, che realizza Ammorbidenti per la cura dei tessuti;
- **Grooming:** con **Braun** presente sia nel mondo della rasatura maschile, con rasoi elettrici, regolatori e rifinitori, che nell'epilazione femminile con gli epilatori e i dispositivi a luce pulsata, **Gillette**, produttore di rasoi e lamette, **Gillette Venus** per la rasatura femminile e **King C Gillette**, la nuova linea per la cura della barba;
- **Hair Care:** con **Head & Shoulders**, che realizza prodotti per la cura del cuoio capelluto come shampì e balsami, **Herbal Essences**, con shampì e balsami realizzati a partire da estratti botanici e **Pantène**;
- **Home Care:** possiede i marchi **Swiffer** che realizza panni per la pulizia delle superfici, **Febreze** ed **Ambi Pur** con i deodoranti per ambienti e tessuti, **Viakal**, **Mastrolindo** e **Fairy** per la pulizia della cucina;
- **Oral Care:** i marchi in questo settore sono **Oral-B** con spazzolini elettrici, **AZ** per i dentifrici e **Kukident** con gli adesivi per le dentiere;
- **Skin Care:** con **Olaz**, che realizza prodotti per la cura del viso;

- **Health Care: Clearblue**, che realizza test di gravidanza, **Vicks** con gli spray per il raffreddore; **Zzzquil** con gli integratori che aiutano a dormire e per rafforzare le difese immunitarie.

Oggi il gruppo P&G è presente in oltre 70 paesi del mondo, con più di 110.000 dipendenti, con un fatturato che nel 2021 ha superato i 76 miliardi di dollari, con profitti per oltre 14 miliardi di dollari. Numeri che hanno permesso al colosso statunitense di posizionarsi al ventesimo posto della classifica delle aziende quotate in borsa di maggior valore al mondo, per una cifra che si aggira intorno ai 335 miliardi di dollari⁶⁵.

Arrivati a questo punto la domanda sorge spontanea: qual è il segreto di questa azienda?

Come affermato da Riccardo Calvi, direttore del reparto comunicazione di P&G Italia, nel corso dell'intervista in profondità che verrà analizzata nei prossimi paragrafi, il vero punto di forza dell'azienda sono proprio le persone. In un estratto dell'intervista si è espresso rivelando che:

“... un presidente di P&G una volta disse: Potete distruggerci tutti gli stabilimenti, noi ricostruiremo tutto in dieci anni, ma se ci togliete le persone siamo morti”.

Per l'azienda le persone rappresentano tutto, come espresso anche dai valori aziendali: integrità, fiducia, leadership, passione per la vittoria, ed ownership. Quest'ultimo rappresenta proprio il legame tra azienda e dipendenti, in quanto l'ownership individua l'approccio che l'azienda ha nei confronti dei propri dipendenti, trattandoli come se fossero i proprietari della stessa. La persona è al centro della cultura di P&G, come dimostrato dalle numerose iniziative attuate nell'ambito della diversità ed inclusione, che per l'azienda significa “attrarre, assumere e tenere persone diverse per poter comprendere meglio le realtà nelle quali operano”.⁶⁶ Questo approccio si riflette anche nel clima che si respira dentro l'azienda, dove l'ambiente internazionale non inficia sulla creazione di un contesto familiare, dove l'integrazione è la parola chiave.

Come raccontato da Sofia Tramontozzi, Brand Manager in Herbal Essences, anche internamente c'è un'attenzione particolare alla diversità, dove i dipendenti nel quotidiano si impegnano per non escludere nessuno dalla vita aziendale.

“Quello che mi è piaciuto tantissimo nell'ultimo periodo è il fatto di avere attenzioni anche per tutte quelle piccole comunità che tra virgolette noi magari delle volte non ci rendiamo conto che ci sono sia in P&G che esternamente. Per esempio, c'è un dipendente non vedente che è stato assunto recentemente che riesce a leggere le mail attraverso un tool, ciò che non riesce a leggere sono ovviamente le immagini. Quindi, quello che noi abbiamo fatto è stato nell'invio della C1811, che è una newsletter sottoforma di immagini che inviamo all'inizio di ogni quarter, abbiamo trascritto tutto quello che c'è nelle immagini per permettere anche a lui di leggerlo. Anche questo è importante perché ti fa capire effettivamente cose a cui magari non penseresti mai”.

⁶⁵ <https://www.wired.it/economia/finanza/2021/05/03/borsa-aziende-top-50-mondo/>

⁶⁶ <https://it.pg.com/diversita-e-inclusione/>

L'attenzione alla persona viene manifestata anche attraverso una serie di benefit che permettono di bilanciare il lavoro con il benessere fisico e mentale: i dipendenti, infatti, hanno a loro disposizione uno psicologo che possono consultare gratuitamente in qualsiasi momento, potendo rivolgersi ad esso anche anonimamente.

La trasparenza rappresenta uno dei tratti distintivi dell'azienda, che si impegna nel comunicare internamente le varie iniziative intraprese per promuovere l'inclusione e ridurre il gender gap, nel corso di una riunione mensile che il General Manager fa con i dipendenti, denominata "What's up" durante il quale dopo una breve revisione dei risultati di business conseguiti, vengono comunicati gli updates sull'avanzamento dei progetti sociali. P&G è molto attenta anche alla sostenibilità ambientale, di cui le iniziative vengono comunicate tramite una newsletter interna ed una rivista denominata "P&G Italian NEWS", pubblicata la prima settimana di ogni trimestre, riepilogando le iniziative avviate durante il periodo.

L'approccio che P&G ha nel marketing e nella comunicazione prevede un orientamento esclusivo alle singole marche, essendo la sua Brand Architecture caratterizzata da un House of Brands, dove ogni Brand presente nel portfolio è indipendente e possiede una propria identity, image e posizionamento. Il consumatore finale, dunque, ha un rapporto diretto con le singole marche più che con il marchio P&G, motivo per il quale in occasione delle Olimpiadi di Londra 2012, in qualità di global partner, l'azienda ha deciso di realizzare uno spot per far conoscere il proprio marchio al grande pubblico, dando vita ad una serie di commercials che si sono susseguiti nelle edizioni successive dei giochi olimpici dal titolo "Grazie di cuore mamma", declinate ogni volta in maniera diversa. In ognuno di essi la figura della mamma è stata posta al centro della narrazione, enfatizzando il ruolo decisivo che hanno nel percorso di crescita degli atleti, come figli ancor prima che come campioni. Il tutto andando a toccare tematiche rilevanti ma al tempo stesso diverse in ciascuna edizione dei giochi: dai sacrifici che le mamme fanno per i propri figli⁶⁷, all'inclusione, nello spot "Amore oltre i pregiudizi"⁶⁸. Il ruolo dell'atleta torna ad essere centrale in occasione delle Olimpiadi di Tokyo 2020, in concomitanza del lancio della campagna globale "Leads With Love", che nel territorio italiano viene reinventata nella campagna "P&G Per L'Italia".

3.1.2 La Campagna P&G Per L'Italia

P&G Per L'Italia è il più grande programma di cittadinanza di impresa avviato dall'azienda. Prende origine a partire dal programma globale "Leads With Love" che si proponeva di essere poi declinato a livello locale.

Nato agli inizi del 2020, durante il primo lockdown causato dalla pandemia da COVID-19, il programma è stato completamente reinventato da Riccardo Calvi, Communication Director di P&G Italia, Daniela Cappello, Responsabile Comunicazione Scientifica e Sostenibilità, e Marilea Biancorosso, Senior Manager Corporate Digital Communications, che rispetto alla versione globale, non solo ne hanno cambiato il nome, ma l'intero programma. Come testimoniato nel corso delle interviste in profondità condotte con gli stessi ideatori della

⁶⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=BnBvlz8EaZ0>

⁶⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=55ScN4oYdRI>

campagna⁶⁹, l'obiettivo della stessa è quello di fare azioni concrete, avendo un impatto tangibile, quindi misurabile all'interno della società in cui P&G Italia opera: il territorio italiano. Comunicare, ma soprattutto agire, in un periodo storico in cui l'intera nazione era in difficoltà, e farlo attraverso i prodotti dei Brand presenti nel portfolio aziendale.

Si tratta pertanto di un programma Corporate che viene supportato anche dai Brand, realizzando una serie di iniziative con partner esterni, che si basano su tre pilastri:

- La comunità in cui P&G opera, quindi l'aspetto sociale;
- La sostenibilità ambientale;
- L'innovazione.

Questi tre elementi sono legati tra loro, in quanto la loro evoluzione procede di pari passo con quella degli altri due affinché le iniziative abbiano un impatto concreto sulle comunità locali.

All'interno di questi tre pilastri, sono state poi attivate diverse iniziative divise in cinque ambiti: educazione, società, salute, ambiente ed innovazione.

Per **l'educazione** l'obiettivo principale è quello di sensibilizzare le persone sulla sostenibilità per la salvaguardia del pianeta. In questo ambito è stata avviata una partnership con WWF Italia con cui sono stati attivati tre progetti:

- **Aule Natura:** lanciato dal WWF nel settembre del 2020 consiste nella creazione di vere e proprie aule all'aperto, con pareti fatte di siepi, con l'obiettivo di riqualificare alcune scuole degradate nelle periferie delle città italiane. Esso mira all'educazione ambientale delle nuove generazioni attraverso la creazione di cinquanta Aule Natura entro il 2024. Si tratta di aree verdi realizzate all'interno dei cortili di scuole e ospedali, allestite con orti didattici, creando degli specifici microhabitat. L'obiettivo di questa iniziativa è duplice, essendo al tempo stesso sociale ed ambientale. Già nel 2021 sono state realizzate dieci aule natura in altrettante città italiane, donando oltre duemila metri quadri di spazi verdi ad oltre cinquemila alunni;
- **Educazione a un consumo responsabile:** si tratta di una campagna focalizzata sul corretto utilizzo dei prodotti, indirizzata a tutti i target, partendo dall'assunto per cui l'85% delle emissioni di CO₂ di scopo 3 sono generate a casa durante l'utilizzo dei prodotti;
- **Formazione dei manager del futuro:** in partnership con WWF e l'European Institute for Sustainability (EIS) sostengono dei corsi di formazione in ambito universitario, che hanno come obiettivo quello di formare i manager della transizione ecologica. Il corso, in cui P&G è entrata inizialmente con alcuni esperti in qualità di professori, e di cui attualmente ha la co-direzione scientifica, prevede la presentazione di casi studio concreti, che permettono ai manager del futuro di mettere in pratica la transizione ecologica ed energetica, fronteggiando i problemi ambientali, economici e sociali causati dalla crisi climatica, integrandole all'interno delle strategie aziendali.⁷⁰

⁶⁹ Per approfondire il contenuto delle interviste, visualizzare l'**Appendice 1**.

⁷⁰ <https://www.eis.it/courses/il-manager-della-transizione-ecologica>

Nell'ambito dell'**ambiente** i progetti avviati mirano al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile per la salvaguardia delle risorse del pianeta, attraverso:

- **L'economia circolare è un gioco di squadra:** un progetto in collaborazione con il Consorzio per la Raccolta, il riciclo e il recupero degli imballaggi in plastica, che prevede la realizzazione di un nuovo exhibit learning by doing presso Explora, il Museo dei Bambini di Roma, per educare i bambini sulle fasi che caratterizzano l'economia circolare;
- **Renature Italy:** un progetto in collaborazione con WWF Italia, che si occupa della riqualificazione di oltre un milione di metri quadri di aree verdi nel territorio italiano. Questo progetto ha un duplice obiettivo: tutelare il 30% della biodiversità italiana entro il 2030, tramite azioni di ripristino di habitat distrutti, e quello di ridurre l'inquinamento. Questo, come spiegato da Riccardo Calvi, è strettamente correlato ai risultati delle ricerche effettuate dal WWF dalle quali è emerso come l'impatto sull'ambiente generato dalla riqualificazione di aree boschive degradate sia più immediato rispetto a quello derivato da nuove piantumazioni di alberi e di conseguenza più efficace sin da subito, poiché gli alberi piantumati impiegano cinque anni prima di contribuire all'ossigenazione dell'ambiente al massimo delle proprie capacità;
- **Il Frutteto Solidale:** è un progetto di inclusione sociale e integrazione per proteggere la biodiversità attraverso la creazione di orti sociali, riqualificando le aree urbane creando insieme ad Azzeroco2 in aree ricreative adatte al passeggio e allo sport. Questa iniziativa ha anche importanti risvolti sociali, in quanto i frutteti piantati vengono gestiti da cooperative costituite da persone in difficoltà, tra cui disabili, donne vittime di violenza ed ex carcerati, che dalla gestione delle oasi traggono un sostentamento economico, dando loro una seconda opportunità di vita. Nel 2021 sono stati piantati due frutteti, tuttavia dato il successo riscontrato è stato deciso di ampliarne il numero, piantandone uno in ogni regione.

Nell'ambito della **salute** sono due i progetti avviati:

- **La Carovana della Prevenzione:** in collaborazione con l'organizzazione no profit Susan G. Komen Italia. Durante la pandemia le visite di controllo e prevenzione dei tumori alla mammella sono diminuite drasticamente, il che mette a serio rischio la vita di migliaia di donne, se si pensa che una diagnosi precoce dei tumori rimane l'unico strumento per aumentare le probabilità di guarigione e cure meno invasive, oltre al dato allarmante per il quale delle attuali cinquantaseimila donne con tumore al seno, oltre tremila hanno ricevuto una diagnosi tardiva. Nel 2021 sono state effettuate dieci tappe della Carovana, in cui sono stati erogati gratuitamente 1250 esami diagnostici. Le tappe della carovana sono state selezionate privilegiando le periferie delle principali città italiane o territori con minor accesso ai servizi sanitari specializzati, in cui poter effettuare screening mammografici;
- **Progetto di Telemedicina:** in collaborazione con la Croce Rossa Italiana è nato durante il primo Lockdown per la pandemia come un progetto di monitoraggio a distanza per i pazienti affetti dal Covid-19. Il monitoraggio veniva effettuato attraverso dei sensori tarati secondo una scala internazionale, che venivano inseriti nella maglietta e che misuravano parametri vitali come frequenza cardiaca, frequenza

respiratoria, livello di saturazione e temperatura corporea, procedendo con un intervento medico qualora i valori eccedessero le soglie individuate.

Nell'ambito **sociale** le tematiche affrontate sono il sostegno alla diversità e l'inclusione, con due progetti:

- **Le Lavanderie di Papa Francesco:** un progetto nato nel 2017, a partire dalle parole del Santo Padre che chiedeva la restituzione della dignità alle persone attraverso la pulizia personale. Per questo sono stati aperti dei punti in cui oggi le persone senza fissa dimora possono andare a lavare i propri indumenti quante volte vogliono nel corso della settimana. Attualmente sono presenti a Roma e Genova, tuttavia sono in programma aperture anche a Torino, Novara, Milano e Napoli;
- **Aula 162:** realizzato con l'associazione Next e partner qualificati come la Caritas, Manpower e Fondazione Human Age Institute, è un progetto rivolto alle persone vulnerabili, migranti, rifugiati e donne vittime di violenza. Rappresenta un'estensione del progetto delle lavanderie di Papa Francesco. Per restituire completamente dignità alle persone è necessario procedere anche ad una loro ricollocazione professionale, rendendole indipendenti dal punto di vista economico. Le partnership con la Caritas e i centri parrocchiali mirano a rintracciare le persone in difficoltà, le quali tendono a rivolgersi prevalentemente a tali organizzazioni, per poi procedere con dei corsi di formazione gratuita. La particolarità di questo progetto consiste nell'attivazione di un'Aula 162 con un numero di partecipanti corrispondente alle posizioni lavorative aperte, prevalentemente nel settore logistico, che non ha risentito della crisi causata dalla pandemia, in modo tale da garantire un tasso di occupazione delle persone frequentanti pari al 100%.
- **Sostegno alle famiglie indigenti:** spedendo pacchi con i prodotti dei marchi P&G ad oltre duemilacinquecento famiglie in difficoltà, garantendo igiene e comfort a casa. In questo progetto è stata coinvolta anche Carlotta Gilli, campionessa paraolimpica di nuoto, in qualità di ambassador di P&G rendendosi protagonista dello spot di P&G Italia per le olimpiadi di Tokyo 2020⁷¹ riflettendo il ruolo dell'atleta come campione non solo sportivo ma sociale.

Nell'ambito dell'**innovazione** numerosi sono i progetti che stimolano la creazione di start-up, incentivando l'imprenditoria femminile. Tra questi vi sono:

- **Entrepreneurs4good:** in collaborazione con il Women's Forum for the Economy & Society e l'HEC Innovation & Entrepreneurship Center, è un programma di accelerazione delle start-up dedicato alle donne imprenditrici. Esso prevede coaching mirati, oltre al supporto tecnico e all'accesso ad un ecosistema di partner globali che offrono numerose opportunità di business;
- **Forti Insieme:** è una campagna lanciata da Panténe e la sua testimonial Chiara Ferragni, in collaborazione con LVenture Group, che sostiene la parità di genere dando un aiuto concreto allo sviluppo dell'imprenditoria femminile in Italia raccogliendo le idee di start-up guidate da una leader femminile, premiando i primi tre progetti con un contributo economico pari a 75.000 €;

⁷¹ https://www.youtube.com/watch?v=Q0tv_Dm61K0

- **Green Start-up:** è un programma di finanziamento delle start-up che si distinguono per idee innovative nell'ambito della sostenibilità ambientale.

3.1.3 Analisi delle interviste in profondità

Per rispondere alla prima domanda di ricerca del presente elaborato, è stata realizzata un'analisi qualitativa, attraverso delle interviste semi-strutturate condotte con i cinque dipendenti coinvolti all'interno della campagna. Il vantaggio di tale approccio consiste nella possibilità di poter far parlare liberamente gli intervistati, partendo da domande che possono essere cambiate durante le interviste a seconda delle risposte che vengono fornite dagli stessi, che in alcuni casi potevano aver toccato punti contenuti in altre domande.

Inizialmente sono state preparate le domande seguendo una struttura ben precisa, dal generale al particolare, dividendole in tre diverse sezioni:

- **Introduzione:** con domande di carattere personale. Questo viene fatto principalmente per mettere il rispondente a suo agio (Belk, R., Fischer, E., Kozinets, R. V., 2012);
- **Corpus centrale:** le domande fatte in questa fase sono state quelle di maggior interesse per la ricerca, con un focus specifico sul ruolo che i dipendenti hanno avuto sulla campagna, sul loro legame con l'azienda e sui loro valori, nonché sull'impatto che le iniziative a cui hanno preso parte hanno avuto sulla società;
- **Domande sul Corporate Social Activism e sull'Employee Activism:** per verificare una congruenza tra il ruolo ricoperto nella campagna e la loro posizione in merito alle tematiche sociali.

Una volta svolte le interviste, si è proceduto alla loro trascrizione, consultabile nell'**Appendice 1**, per poi effettuare un coding manuale su NVivo, un software che consente di effettuare analisi qualitative. In particolare, le risposte dei dipendenti sono state suddivise per aree tematiche, individuando 7 diversi codici:

- **Trasparenza e Concretezza** (24 coding references): rappresenta il codice con maggior riferimenti all'interno delle interviste, e per lo più fatti da parte dei dipendenti rispetto la loro attenzione alla trasparenza di P&G nelle proprie comunicazioni e nella concretezza della campagna "P&G Per L'Italia", che si distingue in misura apprezzabile per avere il pregio di rendicontare i risultati raggiunti, unendo alla comunicazione dei risultati concreti, inseriti all'interno del Citizenship Annual Report⁷²;
- **Partecipazione alla Campagna** (22 Coding references): anche questo codice presenta numerose references menzionate dai dipendenti. Riguarda prevalentemente tutto ciò che ha a che fare con il coinvolgimento dei dipendenti all'interno delle diverse iniziative della campagna;
- **Corrispondenza dei valori tra dipendenti e azienda** (16 coding references): comprende tutte le references in cui i dipendenti sostengono di essere allineati con i valori aziendali, o menzionano direttamente alcuni tra questi, come la trasparenza, la leadership e l'ownership;

⁷² <https://us.pg.com/citizenship-report-2021/>

- **Agire per la società** (13 references): in questo codice sono state incluse tutte le frasi menzionate dai dipendenti in cui rivelano l'importanza di agire concretamente per la società;
- **Collaborazione** (9 references): durante le interviste è emerso un tema molto importante, che è quello per cui queste iniziative rappresentano un'opportunità grandissima di unire le forze con altre aziende e organizzazioni per avere un impatto maggiormente positivo sulla società e per imparare gli uni dagli altri, mettendo in comune le proprie conoscenze e risorse;
- **Ruolo dei dipendenti nell'influenzare le aziende nelle iniziative di Brand Activism** (7 references): indica l'importanza per gli intervistati del ruolo dei dipendenti affinché le aziende inizino a prendere posizione attraverso delle iniziative concrete;
- **Preoccupazione per la società attuale** (4 references): questa è emersa durante la fase introduttiva, dove vi è una preoccupazione per il periodo storico che la società sta vivendo, tra crisi economica, sanitaria, geopolitica e climatica, le quali minacciano di compromettere irreparabilmente il benessere delle comunità locali e globale.

3.1.4 Risultati delle interviste

Una volta inserite manualmente le references nei rispettivi coding, NVivo consente attraverso diverse funzioni di visualizzare graficamente quale dei codici è maggiormente presente nelle interviste analizzate attraverso la funzione "Hierarchy Chart". Questa da un'immediata rappresentazione grafica della proporzione tra i diversi codici creati.

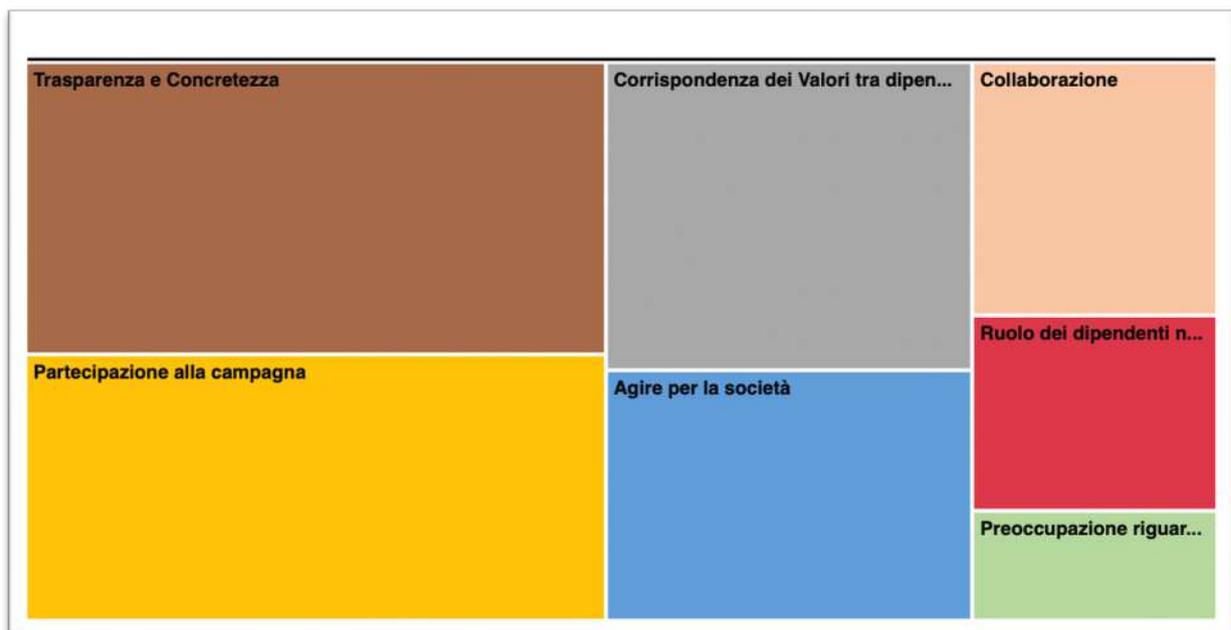


Figura 24 - Hierarchy Chart dei codici individuati

È possibile notare come siano quattro i principali codici rilevati sulla base del numero di references indicato nel precedente paragrafo. Questi quattro codici testimoniano come per i dipendenti sia fondamentale coniugare

trasparenza nella comunicazione e risultati tangibili, collegato al loro bisogno di agire per la società. Al tempo stesso la loro partecipazione alla campagna ne ha determinato una soddisfazione personale per aver preso parte a dei progetti in cui si sono sentiti coinvolti, e che sentono propri, avvicinandone ancor di più i valori personali a quelli aziendali.

La trasparenza è il valore che più in assoluto viene riconosciuto dai dipendenti intervistati, unito all'ownership, in quanto si tratta di progetti creati ed implementati dai dipendenti come fossero delle vere e proprie startup. Di seguito vengono riportate alcune delle dichiarazioni dei dipendenti intervistati in merito, di cui è possibile leggere l'intervista integrale nell'**Appendice 1**.

“Secondo me uno degli attributi più importanti è sicuramente quello di essere un'azienda trasparente e rispettare gli impegni presi, quindi quello che trovo solido in un'azienda come Procter è l'abitudine di fissare ogni anno degli obiettivi e di rendicontarli, quindi noi ogni anno ad esempio emettiamo un report globale che va attraverso gli SSG e ogni anno misuriamo quello che abbiamo fatto”.

“Allora sicuramente ce ne sono due: uno è sicuramente il trust, cioè io penso che siamo veramente un'azienda dove ci si può fidare sia dell'azienda stessa, quindi dei nostri capi ma anche tra di noi, è veramente una community che è costruita sulla fiducia e questo per me è molto molto importante, il che ovviamente include anche il discorso di trasparenza. L'altra è l'integrità: cioè veramente il fatto che chiunque qui entri può essere di colore, può essere non vedente ecc. Veramente noi integriamo le persone e cerchiamo di prendere il meglio di ognuno perché ognuno ha dei punti di forza sui quali si può far leva”.

“Sicuramente la trasparenza, la trasparenza sia esterna, quindi verso il mondo esterno ma ovviamente anche interna, deve essere affidabile: quello che un'azienda dichiara che vuole fare deve poi portarlo in vita con delle cose concrete”.

“La trasparenza, deve essere assolutamente chiara la tipologia di commitment e soprattutto deve essere misurabile. Questo è importantissimo anche perché comunque a prescindere dallo stare attenti nell'incappare nel greewashing e socialwashing è proprio importante poter dare anche concretezza e visibilità, delle attività che si fanno perché a parlare son bravi tutti ecco”.

Per i due codici con maggiori references, ovvero “Trasparenza e Concretezza” e “Partecipazione alla campagna” è stata condotta un'analisi ancor più approfondita, andando a rilevare la Word Frequency, che offre interessanti spunti per comprendere meglio quali sono i punti più importanti per ciascun codice.

Per utilizzare tale funzione sono state selezionate le sole references appartenenti ai due codici menzionati, richiedendo il conteggio delle parole con almeno cinque caratteri, escludendo dal conteggio dunque le congiunzioni che ne avrebbero alterato i risultati.

| | | | |
|---------------|----|----|-------|
| abbiamo | 7 | 17 | 1,00% |
| persone | 7 | 7 | 0,41% |
| programma | 9 | 7 | 0,41% |
| trasparenza | 11 | 7 | 0,41% |
| un'azienda | 10 | 7 | 0,41% |
| concrete | 8 | 6 | 0,35% |
| esempio | 7 | 6 | 0,35% |
| qualcosa | 8 | 6 | 0,35% |
| aziende | 7 | 5 | 0,29% |
| concretamente | 13 | 5 | 0,29% |
| livello | 7 | 5 | 0,29% |
| proprio | 7 | 5 | 0,29% |
| secondo | 7 | 5 | 0,29% |
| cittadinanza | 12 | 4 | 0,23% |
| comunque | 8 | 4 | 0,23% |
| concreto | 8 | 4 | 0,23% |
| donazione | 9 | 4 | 0,23% |
| importante | 10 | 4 | 0,23% |
| misurare | 8 | 4 | 0,23% |
| ovviamente | 10 | 4 | 0,23% |
| veramente | 9 | 4 | 0,23% |

Figura 25 - Word Frequency – P&G Italia Code Trasparenza e Concretezza

È possibile vedere come per il codice “Trasparenza e Correttezza” le parole più nominate sono “abbiamo”, che testimonia l’impegno dei dipendenti in primis come ambassador dell’azienda; “persone”, che va a rimarcare un concetto fondamentale per i dipendenti intervistati, ovvero quello per cui P&G è un’azienda che mette al centro le persone; “programma” per cui è importante avere un piano di azione strutturato e non delle iniziative isolate che non riescono a cambiare la società; trasparenza, come detto precedentemente uno dei valori imprescindibili per i dipendenti intervistati; concrete, che può essere sommato alla parola “concretamente”, rimarcando quanto un programma di cittadinanza d’impresa debba portare dei risultati tangibili e rendicontabili.

Come confermato da Riccardo Calvi nel corso delle interviste:

“Per P&G le persone sono tutto perché c’è un’attenzione al benessere della persona e alla soddisfazione della persona che è davvero maniacale”.

Per il codice “Partecipazione alla Campagna” le parole con più menzioni sono “progetto” e “progetti”, date le numerose attività intraprese all’interno di questo programma molto ampio di cittadinanza d’impresa. Altre parole rilevanti sono “veramente” che spesso è stato inserito in contesti in cui si faceva riferimento alla tangibilità dell’impatto delle iniziative sulle comunità locali, testimoniato anche dalle numerose menzioni della parola “Italia”. Questo perché come confermato sia dall’ideatore dell’iniziativa, Riccardo Calvi, che da Daniela Cappello, direttrice della comunicazione scientifica dell’azienda, P&G per L’Italia è stata concepita con l’obiettivo di aiutare le comunità locali. Altri termini che testimoniano il coinvolgimento dei dipendenti

sono verbi d'azione come “abbiamo”, “facendo”, “lavorare”, che evidenziano quanto i dipendenti siano stati partecipi nelle varie iniziative.

| Word | Length | Count | Weighted Percentage |
|---------------|--------|-------|---------------------|
| progetto | 8 | 16 | 0,90% |
| progetti | 8 | 15 | 0,84% |
| veramente | 9 | 12 | 0,68% |
| diciamo | 7 | 9 | 0,51% |
| l'italia | 8 | 6 | 0,34% |
| persone | 7 | 6 | 0,34% |
| riccardo | 8 | 6 | 0,34% |
| abbiamo | 7 | 5 | 0,28% |
| campagna | 8 | 5 | 0,28% |
| esempio | 7 | 5 | 0,28% |
| livello | 7 | 5 | 0,28% |
| attività | 8 | 4 | 0,23% |
| corporate | 9 | 4 | 0,23% |
| dipendenti | 10 | 4 | 0,23% |
| facendo | 7 | 4 | 0,23% |
| insieme | 7 | 4 | 0,23% |
| lavorare | 8 | 4 | 0,23% |
| proprio | 7 | 4 | 0,23% |
| startup | 7 | 4 | 0,23% |
| amplificare | 11 | 3 | 0,17% |
| comunicazione | 13 | 3 | 0,17% |
| disposizione | 12 | 3 | 0,17% |
| impatto | 7 | 3 | 0,17% |
| importante | 10 | 3 | 0,17% |
| l'italia | 8 | 3 | 0,17% |
| personalmente | 13 | 3 | 0,17% |
| possibile | 9 | 3 | 0,17% |
| qualcosa | 8 | 3 | 0,17% |
| sostenibilità | 13 | 3 | 0,17% |
| all'interno | 11 | 2 | 0,11% |
| ambassador | 10 | 2 | 0,11% |

Figura 26- Word Frequency P&G Italia Code Partecipazione alla Campagna

Un altro termine che viene menzionato è “insieme”: come indicato precedentemente è emerso un’importante learning point: questo tipo di iniziative non possono essere svolte solo da un’azienda, ma sono necessarie delle partnership affinché queste abbiano successo.

Come viene riportato nel corso dell’intervista da Daniela Cappello:

“L’altra domanda che ci siamo posti era che tutto questo non potevamo farlo da soli; quindi, c’è stata anche un’apertura verso l’esterno a collaborazioni e partnership, perché un altro tema caldo che è uscito fuori durante la pandemia e che secondo me è il lato positivo di quello che è successo è che non possiamo operare da soli: le aziende ormai sono coscienti di questo, se ne parla tantissimo anche fuori. Quindi per fare bene le cose bisogna aprirsi all’esterno e collaborare, per imparare ed avere nuove idee. Abbiamo scelto vari partner, in diversi ambiti, che avevano o progetti loro che noi abbiamo sposato, oppure abbiamo creato noi dei progetti; quindi, questa è stata un po’ la novità. Ad esempio, il supporto a Croce Rossa Italiana è un progetto che P&G portava già avanti ma è stato fatto in modo più strutturato; la collaborazione con WWF Italia che

è una novità, una delle più grandi partnership che P&G abbia mai fatto, e che tocca temi ambientali ma anche sociali, a seconda dei progetti; o ad esempio il progetto con Susan Komen per la prevenzione.”

In diversi passi delle interviste viene manifestato il coinvolgimento dei dipendenti all'interno delle attività svolte, sentendosi coinvolti non solo a livello professionale, ma anche a livello personale, sia per aver soddisfatto il loro desiderio di contribuire ad un miglioramento tangibile della società, sia per aver instaurato anche dei legami personali con le persone che sono state aiutate.

“Se tu poi entri in contatto con queste persone ti ci affezioni, lo stesso mi è successo con Susan Komen partecipando alla Race for the Cure, per esempio, e conoscere le persone che grazie a questa iniziativa hanno anticipatamente riconosciuto o scoperto di avere un cancro e si sono potute curare in tempo e quindi si sono salvate, sono quei momenti in cui tu veramente ti rendi conto che fai qualcosa di veramente molto concreto”.

Vi è infine un'elevata fiducia circa la possibilità che vi sia un cambiamento all'interno delle aziende, con una spinta interna da parte dei dipendenti affinché vengano intraprese iniziative di Corporate Social Activism, con i dipendenti che dovrebbero manifestare il proprio malcontento nel caso in cui le loro voci non vengono ascoltate.

“...quello che dovrebbe succedere è che l'azienda rispecchi il pensiero del dipendente. Quindi quello che dovrebbe succedere è che periodicamente l'azienda ascolti il dipendente e si comporti di conseguenza. È assolutamente importantissimo che se l'azienda non lo fa il dipendente alzi la mano e dica ‘qui c'è un problema’. Non sempre è facile perché ripeto, P&G è un'azienda molto leale ma non tutte le aziende sono così quindi magari è difficile anche esprimersi da questo punto di vista esternamente, però secondo me il dipendente deve avere una voce in capitolo. Come viene fatto? Secondo me dipende dall'azienda stessa, ma se non viene fatto il dipendente deve alzare la mano”.

3.2 Quando il Brand Activism suscita reazioni positive: Il caso Always

3.2.1 Il contesto

Fino agli anni Settanta del secolo scorso gli assorbenti non erano disponibili su scala globale. Per questo motivo, l'aspettativa di vita delle donne era molto più bassa rispetto ad oggi: molte di esse utilizzavano qualsiasi tessuto assorbente per rispondere alle esigenze derivanti dalle mestruazioni, di cui molte erano soluzioni non salutari, causa di malattie infettive mortali. Osservare le disposizioni sanitarie durante le mestruazioni rappresenta non solo uno step igienico di base ma anche una vera e propria prassi per la cura della salute degli organi riproduttivi femminili. Emerge dunque quanto la scelta di assorbenti adeguati sia quanto più importante sotto tale aspetto. Always rappresenta uno dei leader indiscussi del settore. Si tratta di un marchio appartenente al gruppo P&G, introdotto per la prima volta nel mercato statunitense nella primavera del 1983 a livello locale, e su scala nazionale nell'anno successivo. Il marchio si è poi espanso anche a livello internazionale. Esso opera sotto il nome di Whisper in paesi orientali come Giappone, Cina, India e Australia,

con Lines in Italia, Evax in Spagna, pur mantenendo lo stesso DNA e gli stessi prodotti. Nel 1986, dopo una rapida crescita, lanciò sul mercato una nuova tipologia di assorbenti, con una protezione aggiuntiva ai lati che aiuta a mantenere l'assorbente in una posizione corretta, mentre nel 1991 attraverso una nuova innovazione ne viene rafforzata la capacità assorbente.

La mission del Brand consiste nel “Liberare la fiducia di ragazze e donne”⁷³ e lo intende fare servendole con prodotti per l'igiene mestruale che siano sicuri, attraverso un sistema di valori che caratterizzano il Brand, come fiducia e trasparenza, attraverso la condivisione degli indicatori di sicurezza e di igiene dei propri prodotti. Una serie di test condotti da ginecologi e dermatologi negli ultimi venti anni hanno dimostrato come i prodotti Always non provocano crescita microbica e sono delicati sulla pelle. Il marchio in questione presenta un portfolio prodotti molto ampio, con assorbenti di diverse grandezze, adatti ad ogni esigenza delle donne, in base ad utilizzo, fase del ciclo mestruale e tipologia di pelle. Per garantire la sicurezza dei propri prodotti viene seguito un rigoroso processo che si articola in quattro fasi:

- Esame di tutte le informazioni sulla sicurezza esistenti;
- Definizione del livello di sicurezza;
- Determinazione dell'uso sicuro del prodotto;
- Monitoraggio delle nuove informazioni attraverso la conduzione di ricerche scientifiche.

Il marchio è molto attento anche al rispetto dell'ambiente, impegnandosi a riciclare il 100% dei materiali utilizzati per gli imballaggi e ad impiegare energia completamente rinnovabile all'interno dei propri stabilimenti: dal 2010 infatti, l'80% degli stabilimenti appartenenti al segmento Femine Care ha un impatto nullo nella produzione dei rifiuti, riutilizzandoli per la produzione o convertendoli in energia. Always è altrettanto attivo dal punto di vista sociale, lavorando a stretto contatto con le associazioni locali nell'Africa subsariana, per l'istruzione sulla pubertà e sull'igiene mestruale, in quanto emerge da diverse ricerche come molte ragazze decidono in quei territori di saltare la scuola o addirittura abbandonare gli studi a causa delle mestruazioni. Per questo motivo dal 2006, il Brand è presente con il programma “Always Keeping Girls in School, aiutando insieme all'UNESCO oltre 170.000 ragazze, donando 11 milioni di assorbenti per permettergli di non abbandonare gli studi. In collaborazione con Save The Children è stato avviato un programma di educazione alla pubertà in Giordania, dove molte rifugiate siriane a causa della guerra non avevano accesso all'istruzione formale, sia negli edifici scolastici che a casa⁷⁴.

Nel prossimo paragrafo verrà approfondito come i valori e le iniziative del Brand si estrinsecano attraverso una campagna di comunicazione digitale che ha riscosso un successo planetario.

3.2.2 La campagna Always #LikeAGirl

La campagna #LikeAGirl rappresenta un eccellente case study per spiegare come un Brand possa generare reazioni positive tra gli utenti attraverso comunicazioni incentrate su tematiche sociali rilevanti. Il video, pubblicato sulle principali piattaforme social dagli account ufficiali del Brand, ha ottenuto complessivamente

⁷³ <https://always.com/en-us/about-us>

⁷⁴ <https://www.always.co.uk/en-gb/about-us/campaigns-and-initiatives/help-for-syrian-refugee-girls/>

oltre 90 milioni di visualizzazioni, con un alto tasso di coinvolgimento degli utenti: l'uso dell'hashtag #LikeAGirl è diventato virale su Twitter, ottenendo oltre 177 mila tweet nei primi tre mesi, di cui diversi provenienti da utenti famosi. Nello stesso periodo di tempo le pagine social del Brand hanno ottenuto un aumento vertiginoso di followers (+4399%), con un aumento della preferenza del marchio di oltre il 50%, con il 70% delle donne e il 60% degli uomini che hanno affermato in uno studio condotto nel dicembre del 2014 come il video abbia cambiato la loro percezione dell'espressione "Like A Girl"⁷⁵. Questi sono i presupposti che hanno permesso al Brand di vincere il premio EMMY 2015⁷⁶ assegnato dalla Television Academy come miglior pubblicità dell'anno. Prima di entrare nello specifico della campagna, è opportuno descrivere le circostanze che ne hanno portato alla creazione, attraverso una genealogia del contesto di riferimento. Always, come descritto nel paragrafo precedente, ha la fiducia come uno dei valori al centro dell'equity del marchio, che storicamente ha sempre comunicato in modo funzionale, promettendo alle donne di risolvere un problema fisico, alleviando i fastidi e le preoccupazioni causate dalle mestruazioni, con l'obiettivo di renderle più sicure. Tuttavia, proprio questo approccio alla comunicazione funzionale cominciava ad essere rifiutato dalle ragazze, in quanto essendo la fiducia uno dei problemi verso cui le donne erano sempre più sensibili, una comunicazione incentrata su una superiorità funzionale degli assorbenti non rispondeva a tale esigenza. Nel corso degli anni la differenziazione funzionale tra i marchi operanti all'interno del settore degli assorbenti si è ridotta, motivo per il quale le giovani donne hanno cominciato ad avere la tendenza a connettersi con i Brand più a livello emotivo. Il risultato della comunicazione storica del Brand è stato una perdita di rilevanza tra le donne ricomprese in una fascia d'età tra i 16 e i 24 anni. Questo rappresentava un problema, in quanto tale categoria ha un alto tasso di fidelizzazione nei Brand di cui acquistano i prodotti. Per riconnettersi emotivamente con il proprio pubblico, il marchio doveva pertanto andare ben oltre la comunicazione del mero prodotto, mettendo al centro della propria equity il core value costituito dalla fiducia. L'assunto di base su cui si fonda la campagna è costituito da una ricerca condotta dall'American Psychological Association, secondo cui l'autostima delle ragazze diminuisce il doppio rispetto a quella dei ragazzi, in modo particolare durante la pubertà, non ritornando mai al livello del periodo prepuberale. Questo comporta l'influenza nei comportamenti quotidiani delle donne, che in quanto vittime degli stereotipi e delle etichette addossate dalla società, ne accettano le dinamiche⁷⁷. Circa il 70% delle ragazze non si identifica con lo sport ed oltre il 50% di esse ne abbandona la pratica sentendosi paralizzate dalla paura del fallimento generata dalla pressione esercitata dalla società nell'essere perfette.

⁷⁵ <https://www.campaignlive.co.uk/article/case-study-always-likeagirl/1366870>

⁷⁶ <https://www.emmys.com/awards/nominees-winners/2015/outstanding-commercial>

⁷⁷ Robins, R. W., Trzesniewski, K. H., Tracy, J. L., Gosling, S. D., & Potter, J. (2002). Global self-esteem across the life span. *Psychology and aging*, 17(3), 423.

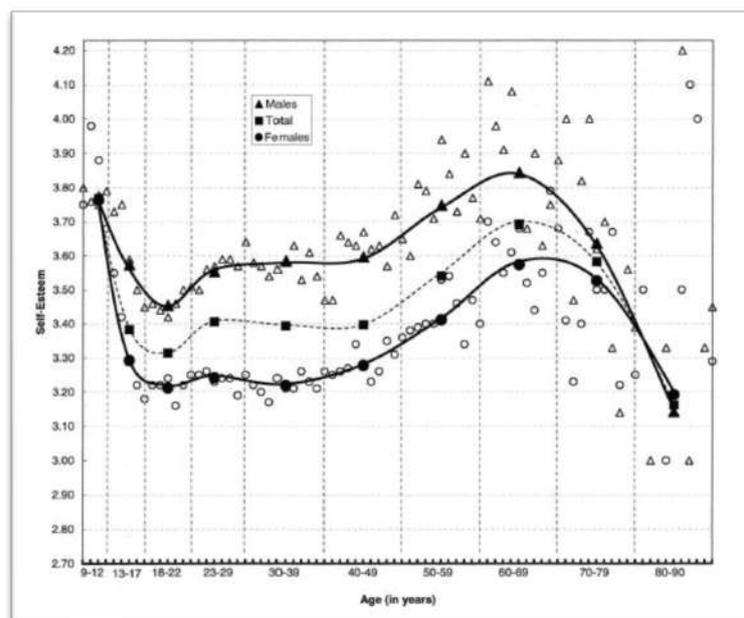


Figura 27 – La variazione dell'autostima tra ragazzi e ragazze per fasce d'età
(Fonte: American Psychological Association)

Gli stereotipi di genere hanno un enorme impatto sul calo di fiducia delle ragazze durante la pubertà, in quanto rappresenta il momento in cui imparano cosa significa essere una giovane donna. Tale figura viene storicamente investita da una serie di regole canoniche di bellezza perfetta ed inferiorità rispetto alla controparte maschile. La società enfatizza il concetto di forza e di leadership, che associa in modo automatico al genere maschile, imponendo ai ragazzi di crescere per non essere delle “femminucce”, utilizzando tale termine con accezione negativa per tutti coloro che dimostrano di essere deboli, o particolarmente emotivi. Inevitabilmente tali stereotipi influenzano i comportamenti sia delle ragazze che dei ragazzi, costretti ad assumere necessariamente un ruolo sociale per non essere bersaglio di attacchi, fisici e verbali, sia nel mondo reale che digitale. Gli stereotipi di genere sono dunque così tanto radicati nella cultura contemporanea da coinvolgere persino la lingua. L'espressione “Like A Girl” utilizzata come epiteto per descrivere persone emotivamente fragili può sortire effetti devastanti su giovani ragazzi e ragazze.

Da questo assunto nasce l'idea del Brand di creare uno spot da veicolare prevalentemente sui social media, sfruttandone l'enorme potere di condivisione. Si tratta di una serie di videoclip che ritraggono donne e uomini sia giovani che adulti, intervistati singolarmente dalla regista Lauren Greenfield. Viene chiesto loro di mostrare come si corre, combatte e lancia “LikeAGirl”⁷⁸. Mentre il primo gruppo di intervistati si esibiscono nelle azioni ludicamente, esasperandone le movenze e descrivendo la debolezza delle ragazze timide, un gruppo di bambine risponde alla stessa domanda replicando le stesse azioni con forza, determinazione e passione. In questa differenza di comportamenti viene evidenziato il messaggio principale della campagna, ovvero come l'espressione “LikeAGirl” esprima uno dei tanti stereotipi errati che caratterizzano la società, e che portano donne e uomini a convivere ed assimilare passivamente la convinzione per cui essere donna equivale ad essere deboli, e pertanto inferiori agli uomini, stereotipo alla base di una delle principali problematiche

⁷⁸ <https://studycorgi.com/like-a-girl-by-always-campaign-analysis/>

contemporanee, costituita dal gender gap. Attraverso questo spot viene dimostrato come le ragazze hanno bisogno di supporto e del riconoscimento del proprio ruolo sociale, incoraggiandole a non perdere la propria forza e le proprie peculiarità. È interessante notare come nonostante Always sia un marchio operante nel settore della vendita di beni di largo consumo, in questo caso prodotti per l'igiene femminile, non inserisca alcuni di essi all'interno della campagna pubblicitaria, che dovrebbe costituire l'obiettivo principale della stessa, essendo il core business del gruppo di cui fa parte. La campagna non affronta neanche la tematica legata al Job To Be Done (JTBD) dei loro prodotti, le mestruazioni. Si tratta di un tipico esempio di comunicazione "per" il prodotto, distinto dalla comunicazione "sul" prodotto, per cui si sposta il focus del messaggio dal prodotto ai valori dell'azienda, rafforzando il rapporto tra il marchio e i consumatori.

La campagna è stata veicolata sulle piattaforme social, in particolare su YouTube, Facebook e Twitter, pubblicando il video dello spot sia sui canali ufficiali nei rispettivi social, che attivando poi campagne a pagamento, oltre alla sensibilizzazione di alcuni influencers.

Altra caratteristica peculiare della campagna è stata quella di associarne il nome all'hashtag #LikeAGirl, chiedendo agli utenti di condividerlo su Twitter, raccontando le proprie storie di empowerment femminile.

Una versione ridotta dello spot, di 60' è stata proiettata durante il Super Bowl, rappresentando il primo spot di un prodotto per la cura femminile ad essere pubblicizzato durante l'evento, e per l'edizione del 2015, è stata classificata da Adobe come miglior campagna digitale.

3.2.3 Analisi semiotica dello spot

Per comprendere perché lo spot ha suscitato determinate reazioni nei consumatori è opportuno analizzarne il contenuto dal punto di vista semiotico. Un'analisi semiotica di uno spot può essere effettuata in due modi (Peverini, P., 2012):

- **Scomposizione per sequenze:** l'analisi viene fatta scomponendo il flusso per sequenze omogenee in cui viene raccontato un singolo episodio all'interno del flusso narrativo;
- **Scomposizione per inquadrature:** si va ad analizzare per ciascuna inquadratura, quindi per ogni singolo movimento della macchina cinematografica.

Per comprendere meglio i messaggi veicolati verrà effettuata un'analisi tramite scomposizione per sequenze. Per ciascuna sequenza si procederà poi all'analisi di diversi elementi: durata della sequenza, colonna visiva, dove vengono descritti tutti gli aspetti visivi dello spot, e la colonna sonora in cui si riportano suoni come musica, rumori e presenza di dialoghi, più eventuali note, riportate nell'**Appendice 2**.

Entrando poi nello specifico della colonna visiva, questa si compone di:

- **Descrizione del contenuto:** viene narrato brevemente cosa accade nella sequenza;
- **Ampiezza dell'inquadratura:** le inquadrature possono essere di diversi tipi, tra cui *figura intera*, se i soggetti sono inquadrati dalla testa ai piedi, *piano americano*, se l'inquadratura parte da metà delle gambe, *piano medio* se le figure sono riprese dalla vita in su, *mezzo busto* se l'inquadratura parte dal petto in su,

primo piano se parte dalle spalle, *primitivo piano* se comprende solo il volto del soggetto, *particolare* se la telecamera si sofferma su una parte del corpo⁷⁹;

- **Angolazione di ripresa:** può essere *orizzontale* o *verticale*, diviso poi in ripresa *frontale*, *di spalle* e *tre quarti*, se il soggetto non è ripreso frontalmente, di profilo;
- **Illuminazione:** indica se la fonte di luce è *naturale* o *artificiale*, *calda* o *fredda*.
- **Colori:** indica i colori presenti nella scena. I colori *caldi* (ad esempio giallo, rosso, arancione, verde) comunicano movimento, azione, allegria, euforia, mentre i colori *freddi* (ad esempio il blu, grigio, nero) comunicano maggior riflessività, angoscia, tristezza;
- **Composizione interna:** riguarda una breve descrizione dell'ambiente circostante;
- **Transizione:** indica il passaggio da una scena all'altra. Può essere uno *stacco netto*, *dissolvenza d'apertura*, quando l'immagine appare progressivamente a partire da uno sfondo, *in chiusura* se l'immagine scompare, *incrociata* se mentre un'immagine si dissolve ne compare un'altra⁸⁰.

Lo spot ha una durata di 3 minuti e 2 secondi, diviso in 6 sequenze narrative, analizzate approfonditamente nell'**Appendice 2**.

La prima sequenza ha una durata molto breve (0.00-0.03), viene ritratta una ragazza che si prepara ad entrare nella scena di un set. La ragazza viene ripresa di spalle mentre si prepara. Trattandosi di un esperimento, l'ambientazione dello spot rimarrà sempre la medesima nel corso delle varie sequenze, ovvero lo studio in cui vengono effettuate le interviste, dove spesso appaiono gli operatori tecnici e la regista che le conduce. A livello cromatico prevalgono colori freddi con alcuni toni del blu, come l'azzurro e il celeste, che danno alla scena una sensazione di calma. Questi si contrappongono alla luce artificiale che illumina lo studio. La sequenza si conclude con un'immagine della prima donna intervistata, vista frontalmente, con il classico "ciak" che segna l'inizio della registrazione.

La seconda sequenza ha una durata più lunga (0.04-0.39) e si apre con una scritta sullo sfondo dove viene inserito un claim che indica lo scopo dell'intervista, ovvero "Che cosa significa fare qualcosa come una donna". Alle intervistate viene spiegato che verrà chiesto di mostrare alcune azioni "come una donna". Inizialmente viene chiesto loro di correre come una donna, poi di lottare come una donna e infine di lanciare un oggetto come una donna. I rispondenti inizialmente sono tre donne, un bambino e un uomo di età ed etnie diverse. Tutti sembrano estremizzare le gestualità deridendo con sarcasmo le azioni o ridendo alle richieste dell'intervistatrice. I colori sono prevalentemente freddi con la prevalenza dello sfondo color blu di Prussia.

⁷⁹ https://www.vergaviagrande.edu.it/scuola/alu/altro/musmeci/cinema/i_piani.html

⁸⁰ [https://www.treccani.it/enciclopedia/dissolvenza_\(Enciclopedia-del-Cinema\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/dissolvenza_(Enciclopedia-del-Cinema)/)

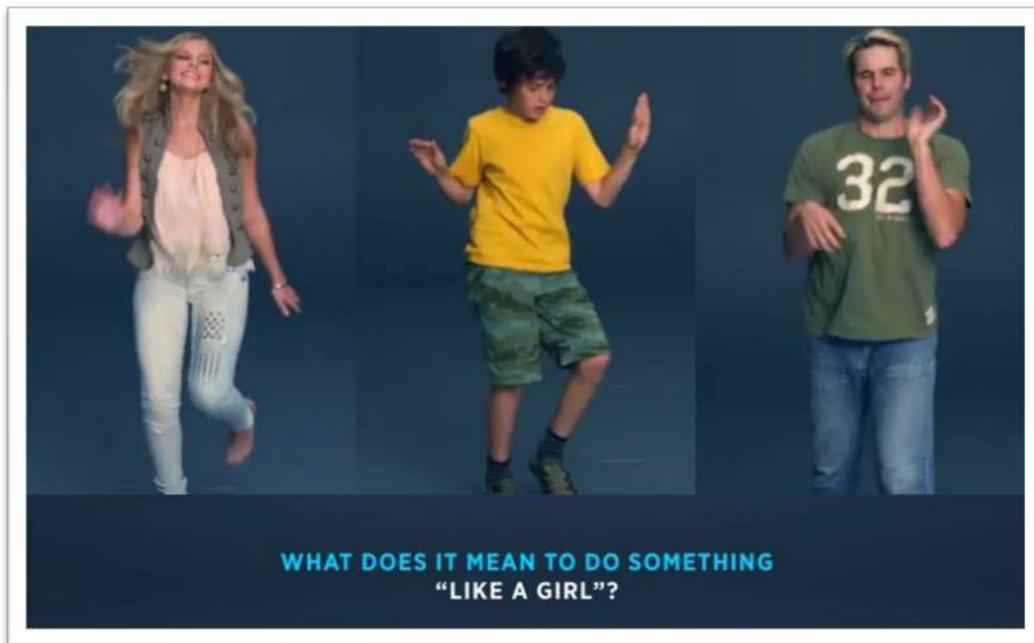


Figura 28 – Sequenza 2 dello spot Always #LikeAGirl

La terza sequenza ha una durata di 17 secondi (0.40-0.57). Pur rimanendo sempre nello stesso set cambiano i soggetti intervistati, in questo caso delle bambine a cui vengono poste le stesse domande, con esiti completamente differenti. Le bambine, infatti, non sembrano percepire il “come una donna” un insulto, ed emulano i gesti con decisione.



*Figura 29-Emulazione del lancio di un oggetto di una delle bambine intervistate
Fonte: Daily Mail*

Nella quarta sequenza (0.58-1.25) viene chiesto alle bambine cosa significa per loro correre come una donna, le quali rispondono che significa correre più veloce che possono. Viene poi chiesto al bambino che inizialmente aveva mimato i gesti ironicamente, se pensa che in questo modo stesse insultando anche sua

sorella. Il diretto interessato risponde sostenendo che le azioni sono riferite a tutte le donne ad eccezione di sua sorella. Questo rappresenta il primo delle successive prese di coscienza del pubblico che si accorge come la società influenzi i propri comportamenti ed opinioni.

La quinta sequenza (1.26-2.36) rappresenta quella più importante dello spot, in quanto viene veicolato il messaggio principale della campagna: rendere il pubblico consapevole dei pregiudizi che la società ha da sempre nei confronti del genere femminile, incoraggiandole ad essere orgogliose di essere donne, agendo con coraggio e non vergognandosi.

Nella sesta ed ultima sequenza (2.37-3.02) viene portato a compimento quello che è il risultato che idealmente il Brand punta a raggiungere: cambiare l'atteggiamento delle donne, incoraggiandole ad agire. Viene chiesto ad una delle ragazze che precedentemente aveva mimato la corsa di una donna ridendoci sopra, se intende replicare il gesto in altra maniera. La risposta è affermativa, e vengono mostrate le immagini della ragazza, impegnata in una corsa decisa verso la telecamera.



Figura 30- La declinazione di #LikeAGirl

Il Brand all'interno dello spot si impersonifica nella regista che pone le domande agli intervistati, i quali rappresentano il simulacro del pubblico a cui è destinato lo spot, ovvero le donne, a cui viene chiesto di agire e non essere succubi dei pregiudizi della società, ma anche agli uomini, facendoli riflettere su quanto le donne siano importanti e meritino la giusta considerazione.

3.2.4 Analisi dei dati

Per procedere all'analisi dei dati è stata condotta una Sentiment Analysis. Questa metodologia di ricerca risulta essere particolarmente efficace nel misurare le reazioni degli utenti sui social network, il cui utilizzo, come sostenuto nel capitolo II, è in continuo aumento, a discapito di alcuni media tradizionali. Questo accade perché all'interno dei social network si possono creare delle vere e proprie community, attorno a pagine o gruppi che trattano delle specifiche tematiche.

Il social network utilizzato per l'analisi qualitativa dei commenti è stato Facebook, sia perché nel 2014 era il social network più utilizzato al mondo, con oltre 1 miliardo di utenti, sia per le sue capacità di creare community attorno a specifici argomenti. Per l'analisi dei commenti è stato preso in considerazione il post pubblicato dalla pagina ufficiale di Always che su Facebook conta oltre 472 mila followers.

Il video⁸¹ ha ottenuto numeri molto elevati, con oltre 2 milioni di visualizzazioni, con 1673 likes e 309 commenti. Di questi 309 commenti sono stati eliminati dal conteggio 60 commenti generati da BOT o che comprendevano elementi non analizzabili. I 249 commenti rimanenti sono stati prima trascritti su un file Word, per poi inserirli sul software Nvivo in cui sono poi suddivisi manualmente in 5 codici principali, che vanno da "Very Negative" a "Very Positive", a loro volta suddivisi in nodi, ovvero dei codici affluenti a queste 5 categorie. Non è stata condotta una Sentiment Analysis con la funzione AutoCode di Nvivo in quanto il software non era in grado di comprendere l'ironia o leggere le emoticon presenti nei commenti, motivo per il quale è stata effettuata un'analisi manuale dei commenti affinché il risultato fosse il più attendibile possibile. All'interno del codice "Very Positive" sono stati inclusi i nodi che afferissero ad un amore verso lo spot, codificato come "Love", ad una propensione a divulgare il messaggio e ad agire fiere di essere donne, codificato come "Advocacy", gratitudine principalmente verso il Brand, codificato come "Gratefulness", e sentences che contenessero valori positivi, codificato come "Values".

All'interno del codice Positive, sono stati individuati due nodi che riflettono un apprezzamento più moderato, con i nodi "Likes" e "Positive Awareness".

Al codice "Neutral" non sono stati associati altri nodi, dato il numero esiguo di commenti ad esso associati, come illustrato nel prossimo paragrafo.

Al codice "Negative", sono stati associati i commenti moderatamente negativi, sotto i nodi di "Uncertainty" che riflette principalmente un'incertezza verso la tematica affrontata, "Take concrete action", per una richiesta di azioni concrete oltre il messaggio comunicato, "Mockery", con commenti ironici sulla tematica, "Lack of coherence" con commenti in cui viene contestata un'incoerenza del messaggio veicolato, ed "Help on how to behave" per una richiesta specifica su come ci si dovrebbe comportare dopo la presa di coscienza, anziché veicolare un messaggio già conosciuto dall'audience.

Per il codice "Very Negative" non sono stati individuati nodi ad esso collegati, non avendo individuato commenti particolarmente negativi.

Nel prossimo paragrafo verranno analizzate le reazioni dei consumatori.

⁸¹ <https://www.facebook.com/always/videos/693945927325694>

3.2.5 Reazioni dei consumatori

Quale è stata la risposta da parte dei consumatori? Una volta codificati manualmente i commenti attraverso la funzione Hierarchy Chart è stato possibile vedere immediatamente come la campagna abbia riscosso un elevato successo tra gli utenti. Infatti, dei 259 commenti analizzati, 216 appartengono al codice Very Positive, di cui 76 al nodo “Love”, 75 per “Advocacy”, 37 per “Gratefulness” e 20 per “Values”. Il secondo codice più presente è “Positive” con 22 commenti di cui 17 appartenenti al nodo “Like” e 5 a “Positive Awareness”. Al codice Neutral sono stati associati solo 8 commenti, mentre al codice Negative 15 commenti, di cui 1 al nodo “Uncertainty”, 1 al nodo “Take Concrete Action”, 2 per “Mockery”, 10 a “Lack of Coherence” che ne rappresenta la parte più consistente, e 1 commento al nodo “Help on how to behave”.

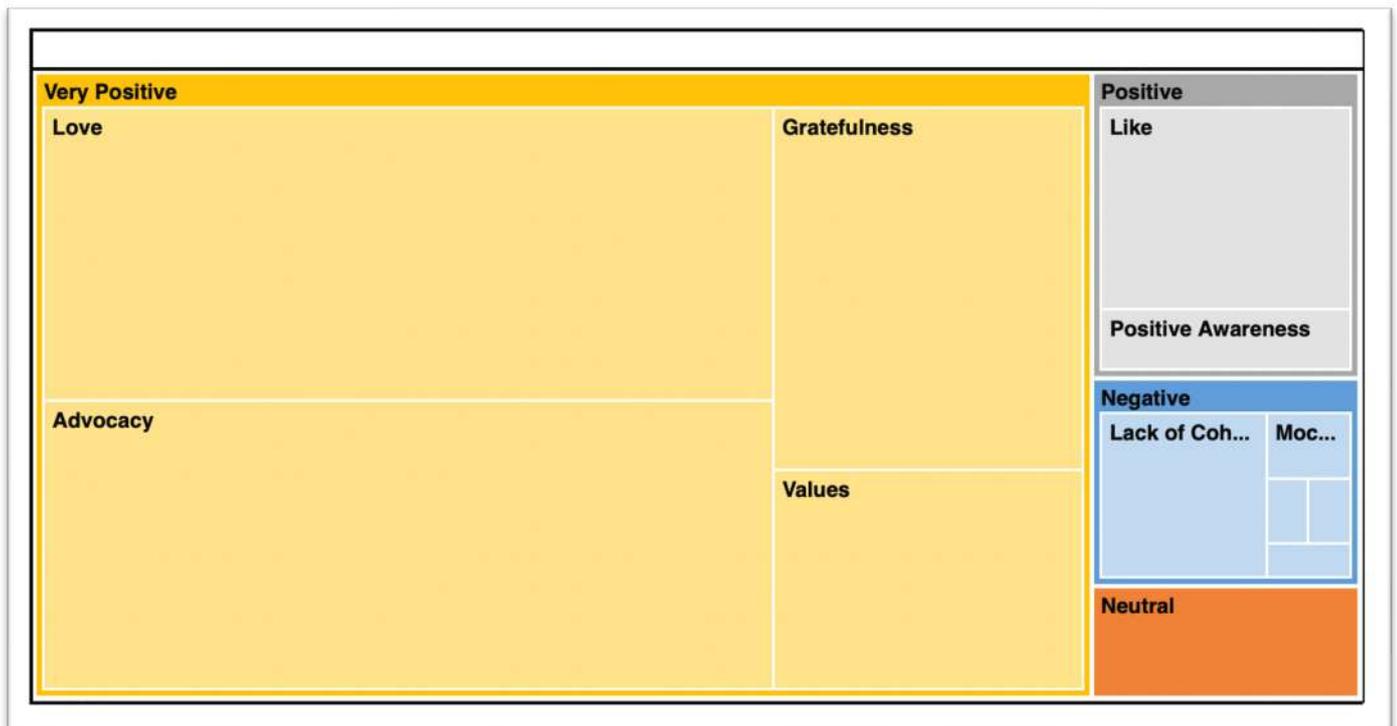


Figura 31 – Hierarchy Chart dei codici rilevati nella Sentiment Analysis dello spot Always #LikeAGirl

Data l'enorme prevalenza dei commenti appartenenti al codice Very Positive (circa il 83% dei commenti) che unita ai commenti positivi arriva complessivamente a toccare la quasi totalità dei commenti (91%), si è proceduto con l'analisi delle parole effettuate sul totale dei commenti. Sono state considerate parole con una lunghezza di almeno 4 caratteri, abbassando il numero di caratteri rispetto a quanto fatto per l'analisi delle interviste, poiché numerose erano le parole con pochi caratteri rilevanti per l'analisi.

Dalla word cloud elaborata con il software NVivo emerge come la parola più digitata sia “girl”, oltre al nome del Brand “Always”, che spesso si accompagna dalla parola “Thank”.



Figura 33- Alcuni dei commenti appartenenti al nodo “Advocacy”

Il nome del Brand come detto precedentemente viene spesso associato ad un ringraziamento da parte degli utenti, i quali mostrano soddisfazione nell’aver visto il marchio sollevare la questione e prendere una posizione in merito, senza dare giudizi e quindi non comunicando direttamente con i consumatori attraverso una logica top-down, ma attraverso altri consumatori, effettuando delle interviste, in una logica di comunicazione peer-to-peer, maggiormente efficace se si trattano argomenti delicati come quello del gender gap e dell’empowerment femminile.

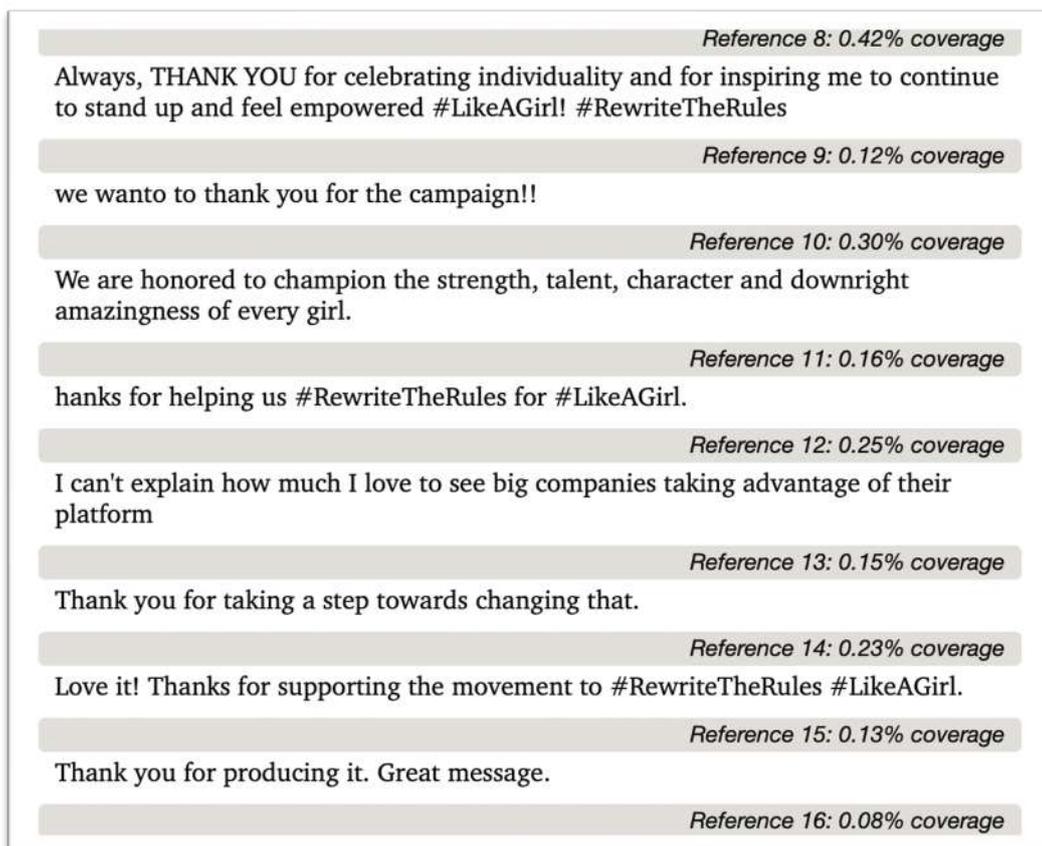


Figura 34- Alcuni dei commenti associati al nodo “Gratefulness”

Tra i commenti negativi, viene richiesta una maggior concretezza, affinché il Brand non rimanga semplicemente in superficie, facendo prendere coscienza il proprio pubblico rispetto alla tematica trattata, ma agendo concretamente istruendoli su come agire.

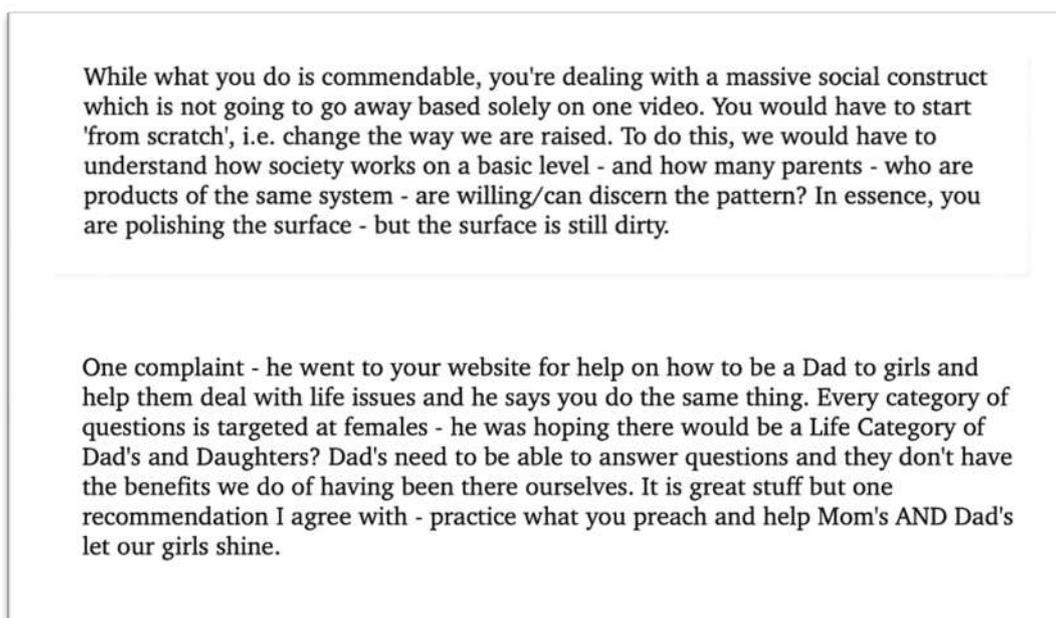


Figura 35 – Richiesta di maggior concretezza da parte di alcuni utenti

Questo caso dimostra come Always, assumendo la prospettiva dei consumatori, sia stata in grado di prendere una posizione dal punto di vista sociale, riscuotendo la quasi totalità di consensi tra il pubblico, sia femminile che maschile, il quale si è sentito responsabilizzato nel condividere il messaggio veicolato dal Brand con le donne che fanno parte della loro vita.

Vedremo nel prossimo caso come al di là della tematica affrontata, il modo in cui il Brand comunica la propria posizione faccia la differenza nel modo in cui gli utenti reagiscono alla comunicazione stessa.

3.3 Quando il Brand Activism è Polarizzante: Il caso Gillette

3.3.1 Il Contesto

Gillette rappresenta uno dei marchi più iconici nel mondo della rasatura. La storia del Brand inizia dai barbieri: infatti prima dell'innovazione portata con l'introduzione nei mercati dei rasoi moderni, con le lame di ricambio, il modo migliore per ottenere una rasatura perfetta era recarsi da un barbiere professionista. L'azienda viene fondata da King C. Gillette, da cui prende il nome, nel 1900, con la creazione del primo prototipo di lama usa e getta, di cui depositò il brevetto negli USA l'anno successivo. Questo progetto era il primo a separare il corpo del rasoio dalla lametta. Il prodotto ebbe talmente tanto successo da far ordinare oltre 3,5 milioni di rasoi e 36 milioni di lamette usa e getta dall'esercito americano durante la Seconda Guerra Mondiale. Negli anni successivi vennero introdotte innovazioni meccaniche di prodotto perfezionandone elementi di taglio ed ergonomia dell'impugnatura, trasformandolo in un vero e proprio strumento di precisione. Il rasoio è un gioiello dal design semplice, per l'utilizzo quotidiano, che diventa un simbolo perché introduce una concezione del tempo più moderna, in cui gli oggetti si rinnovano con un orientamento verso il futuro. Infatti, l'intuizione del marchio è stata quella di comprendere come i consumatori avrebbero apprezzato l'idea di avere un qualcosa di nuovo da utilizzare nella vita di tutti i giorni, ma che si potesse cambiare costantemente nel tempo. Da qui il concetto di lama staccata dal corpo del rasoio. Gillette rappresenta anche uno dei simboli del consumismo, avendo prodotto tante lamette usa e getta. Nel 1998 introduce il primo rasoio a tre lame, il Mach3, prodotto ancora oggi presente sul mercato, seppur con una tecnologia rinnovata, insieme ad altri prodotti presenti nel portfolio del marchio.

Nel 2005 viene acquistata dal gruppo P&G per 57 miliardi di dollari⁸², comprendendo all'interno di tale acquisizione anche quella di Braun e Venus, che tutt'ora costituiscono i marchi con cui P&G opera nel mercato della rasatura. Oggi è presente sul mercato sia con rasoi e lamette per la rasatura che con il marchio King C. Gillette, lanciato nell'ottobre del 2020 con prodotti per la cura della barba e rasoi regolabarba creati in collaborazione con Braun.

La mission di Gillette è quella di “aiutare gli uomini a sentirsi e ad apparire al meglio ogni giorno”⁸³.

⁸² <https://www.milanofinanza.it/news/wall-street-positiva-vola-gillette-su-acquisto-da-parte-di-procter-gamble-114705?amp=False&archivio=True>

⁸³ <https://www.gillette.it/it-it/informazioni-su-gillette>

Da sempre il marchio rappresenta un vero e proprio simbolo di mascolinità, che ne ha rappresentato per decenni il punto di forza ma al tempo stesso è emerso come limite nel momento in cui ha provato a riposizionarsi in termini di significati.

3.3.2 Da “The Best a Man Can Get” a The Best a Man Can Be”

Per descrivere lo stile di comunicativo storico di Gillette è opportuno riavvolgere il nastro fino al 1989, anno in cui viene pubblicato lo spot tv⁸⁴ dal titolo “The Best A Man Can Get”, mandato in onda durante il Super Bowl, che rappresenta la vetrina più importante per gli spot pubblicitari, essendo l’evento sportivo più seguito dell’anno. Nel video, della durata di poco più di 1 minuto, viene proposto uno schema tipico dell’uomo dominante all’interno della società occidentale. Tutte le scene trasudano mascolinità, ritraendo uomini in attimi di vita quotidiana nello svolgimento di diverse attività, dipingendoli come uomini in carriera, padri esemplari, mariti con mogli fedeli, atleti dall’aspetto fisico invidiabile derivante dal duro lavoro. Proprio l’aspetto fisico rappresenta uno degli elementi caratterizzanti della comunicazione del marchio. Per rispondere al Job To Be Done dei propri prodotti, la maggior parte degli spot sono presentano un linguaggio tipico della comunicazione funzionale incentrata sul prodotto, con l’associazione a uomini dalla pelle liscia ed un aspetto fisico perfetto, che non rappresenta la maggior parte del target a cui si rivolge, ovvero l’uomo comune, ma costituisce più un ideale che la società da decenni è abituata a comunicare, quella dell’uomo forte al comando, un uomo di successo, che non deve far trasparire fragilità o imperfezioni, di cui la virilità è senza dubbio l’elemento caratterizzante. Nello spot sopracitato le figure femminili appaiono come spettatrici passive o come un supporto alle vite di successo dei propri uomini, come rimarcato nella scena in cui viene raffigurata una donna che aiuta il proprio marito a sistemarsi la cravatta prima di andare a lavoro.



Figura 36- Il ruolo della donna nello spot The Best A Man Can Get

⁸⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=ThDBf14qPsc>

Il tutto è accompagnato da una colonna sonora che menziona il claim del Brand “Gillette The best A Man Can Get”.

Anche nei successivi spot per la promozione dei lanci dei nuovi prodotti la figura dell'uomo viene divinizzata con la presenza di figure femminili in quanto fonte di apprezzamento della loro pelle liscia, che ne simboleggia la bellezza estetica. Nel 2012, in occasione della partnership con i giochi olimpici di Londra, venne pubblicato uno spot⁸⁵ che ha come protagonisti diversi campioni olimpici prima impegnati nelle gare delle rispettive discipline, rappresentando quello che stava per accadere, ovvero l'avvento dei giochi olimpici, per poi ritrarli nell'atto di farsi la barba con la nuova lametta Gillette Fusion ProGlide, chiedendo loro se fossero pronti al grande evento, rafforzando il connubio tra il Brand e volti di successo, operanti nell'ambito sportivo, che per definizione rappresenta uomini forti, di successo oltre che di bell'aspetto. Viene anche sottolineato il legame che si crea tra la figura maschile e il rasoio, spesso l'hero item degli spot, antropomorfizzandolo e donandogli le medesime caratteristiche dei talent coinvolti nelle diverse campagne.

Tuttavia, la società è mutata nel corso degli anni, con una crescente consapevolezza maturata da una parte cospicua di consumatori e consumatrici che hanno iniziato a chiedere a gran voce una lotta per la riduzione del gender gap, abbandonando la tradizionale concezione di mascolinità tossica di cui Gillette stesso era stato fino a quel momento il simbolo.

Nel 2019 il Brand statunitense decide di riposizionarsi culturalmente ridefinendo il proprio concetto di “The Best A Man Can Get”, modificandolo in “The Best A Man Can Be”. Il 13 gennaio viene pubblicato un cortometraggio intitolato “We Believe: The Best A Man Can Be”, pieno di riferimenti alla mascolinità tossica dal bullismo, alle molestie sessuali, alla disparità di genere, con cui Gillette esce dalla sua comfort zone e prende una posizione che rappresenta uno stacco netto rispetto alle comunicazioni passate nonché un punto di non ritorno. Lo spot affronta quindi delle questioni sociali che hanno la figura maschile al centro dell'attenzione, non più come uomo perfetto e divinizzato, ma rappresentato nella sua fragilità. L'obiettivo dello spot non era quello di screditare gli uomini, ma di incitare il proprio target a prendere una posizione netta, così come stava facendo il Brand, contro una mascolinità tossica, ancorata ad una concezione ormai superata di uomo attribuita dalla società. La campagna è stata accompagnata da un impegno preso dal marchio nella donazione di 1 milione di dollari per i tre anni successivi a organizzazioni senza scopo di lucro che presentano programmi per ispirare, educare ed aiutare gli uomini di tutte le età a raggiungere i loro obiettivi di miglioramento personale, per diventare un esempio per le generazioni future. Il video pubblicato sugli account ufficiali di Gillette Global ha generato da subito numeri che ne testimoniano l'incredibile risonanza ottenuta: oltre 23 milioni di visualizzazioni sul canale YouTube e 9 milioni su Facebook in una sola settimana. La campagna ha generato accesi dibattiti attorno alla questione della mascolinità tossica e della riduzione del gender gap, creando due vere e proprie fazioni contrastanti: da un lato tutti quei consumatori che si sentivano traditi dal Brand e in quanto individui non più rappresentati dal gigante delle lamette statunitense hanno espresso il loro dissenso con commenti negativi, facendo circolare l'hashtag #boycottgillette, diventato in

⁸⁵ <https://www.ispot.tv/ad/7VxD/gillette-limited-edition-gillette-fusion-proglide>

poche ore virale su Twitter, che unito all'elevato numero di dislikes (oltre 1,1 milioni, con un dislike ratio del 63%) su YouTube ha portato alla disattivazione dei commenti sotto il post pubblicato dal Brand; dall'altro un insieme altrettanto corposo di uomini e donne che ne avevano compreso l'intento, apprezzando il coraggio di aver preso una posizione su un tema così dibattuto e delicato, portando ad un supporto attivo del Brand tramite una difesa operata dagli utenti stessi che si sono imbattuti in discussioni accese con l'altra fazione. La creazione di due fazioni può essere giustificata anche da un punto di vista semiotico, in quanto la notevole risonanza assunta da un testo si manifesta nella rinegoziazione e reinterpretazione del suo significato da parte dei destinatari che si appropriano dei contenuti e ne commentano i valori, la messa in discorso, gli assunti ideologici e gli stereotipi associati (Peverini P., 2015).

Dal punto di vista economico, le vendite del marchio hanno subito un brusco calo nel breve periodo, registrando perdite per 350 milioni di dollari nei mesi successivi che hanno portato l'1 Luglio 2019 alla chiusura dell'anno fiscale 2018-2019, con una svalutazione del marchio adoperata da P&G di 8 miliardi di dollari⁸⁶. La diminuzione delle vendite è da attestare anche ad un calo complessivo del mercato della rasatura, avvenuto con maggior impatto nell'anno successivo, complice la pandemia che ha cambiato le abitudini dei consumatori costretti a rimanere a casa. Nonostante i risultati negativi nel breve periodo, il management aziendale ha confermato la propria strategia, con il Brand Director del Nord America, Pankaj Bhalla, che si è espresso affermando:

“Ci aspettavamo il dibattito. Attualmente una discussione è necessaria. Se non discutiamo non parliamo dell'argomento, e non penso che possa avvenire un cambiamento”.

Scelta strategica che sembra andare in una direzione ben precisa, di cui l'azienda non si è affatto pentita, e che si è rivelata vincente, in quanto a partire dal 2021 ha ripreso ad aumentare i profitti, registrando un +10% rispetto all'anno fiscale precedente, per un totale di 1,6 miliardi di dollari.

3.3.3 Analisi semiotica dello spot

Come avvenuto per il precedente case study, anche questo spot è stato analizzato attraverso una scomposizione semiotica del video, analizzandolo per sequenze e procedendo successivamente all'analisi dei commenti.

Lo spot ha una durata di 1 minuto e 43 secondi, diviso in 16 sequenze narrative analizzate⁸⁷.

La prima sequenza ha una durata molto breve (0.00-0.07) in cui vengono riprese diverse figure maschili, tra cui un uomo di mezza età di colore che alza lo sguardo verso lo specchio, due uomini bianchi ed un ragazzo con i capelli rossi che sembrano guardare un notiziario, di cui si sente una voce femminile appartenente ad una reporter che nomina il movimento MeToo e quella di un uomo che parla di bullismo e mascolinità tossica. Vengono utilizzate inquadrature ravvicinate (mezzo busto per il primo uomo, primissimo piano per i restanti

⁸⁶ <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=9007702&fileId=9007708>

⁸⁷ Per un maggior approfondimento consultare l' **Appendice 3**.

tre), per coglierne le espressioni del volto. I personaggi sono inseriti all'interno delle proprie case, con una luce proveniente dall'esterno che illumina a metà il loro volto, simboleggiando una lotta tra mascolinità tossica e accezione moderna dell'essere uomo. Nella scena prevalgono colori freddi come il bianco, il grigio e il nero. La seconda sequenza (0.08-0.13) mostra un frame dello storico spot "Gillette The Best A Man Can Get", simbolo di un passato da cui il Brand vuole definitivamente staccarsi. Lo comunica attraverso la rottura della tela ad opera di un ragazzo che cerca di scappare da un gruppo di bulli che vogliono picchiarlo. Questa sequenza è estremamente simbolica: la rottura dello schermo su cui viene proiettata la storica campagna "The Best A Man Can Get" esprime chiaramente l'autocritica del Brand, in un metadiscorso volto da un lato a dichiarare la propria responsabilità nel rafforzamento degli stereotipi di genere e dall'altro a prenderne le distanze. In tale frame viene veicolato l'intento comunicativo di Gillette: combattere la mascolinità tossica ed ogni comportamento ad essa associato.

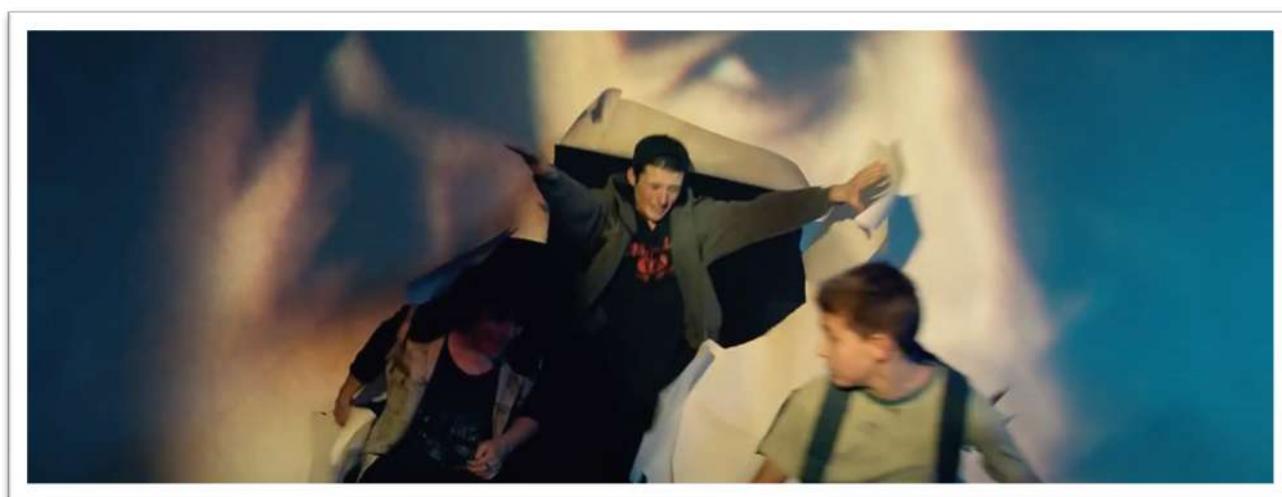


Figura 37 - L'inseguimento dei bulli che rompe la tela dello spot The Best A Man Can Get

Nella terza sequenza (0.14-0.18) prosegue l'inseguimento mostrato nella sequenza precedente, di cui cambia completamente l'ambientazione, che si sposta nella casa del ragazzo bullizzato, che si rifugia nelle braccia della madre preoccupata. Successivamente gli inseguitori vengono ripresi mentre passano metaforicamente all'interno della scena, e lo fanno attraverso dei messaggi offensivi che vengono inviati al ragazzo sul telefono. Si può notare un cambio di inquadratura tra la prima scena, in cui l'abbraccio tra madre e figlio viene ritratto di tre quarti, e il momento in cui i bulli entrano nella scena, dove lo stesso abbraccio viene ripreso di profilo, aumentando l'ampiezza dell'inquadratura. Vi è una contrapposizione tra colori caldi e colori freddi, per descrivere la lotta interiore vissuta dal ragazzo vittima di bullismo tra l'amore della mamma e le ingiustizie subite.



Figura 38– La metafora dell’inseguimento online (Fonte: Financial Times)

Nella quarta sequenza (0.18-0.24) vengono mostrate in televisione dei frame in cui si ritraggono degli stereotipi di genere che caratterizzano la società: un uomo che tocca il sedere di una donna, una festa in piscina dove le ragazze sono presenti come ornamento della stessa. Il tutto viene guardato da tre ragazzi seduti sul divano, i quali sembrano divertiti da ciò che vedono.

Nella quinta sequenza (0.25-0,28) l’ambientazione si sposta su un set televisivo, dove il conduttore di un programma vestito in camicia e cravatta, viene ripreso in uno sketch in cui deride una donna vestita da cameriera, attraverso allusioni sessuali, suscitando l’ilarità del pubblico. Prevalgono colori freddi come il blu, il viola e il bianco. A differenza delle altre sequenze dove il passaggio alla sequenza successiva viene effettuato tramite uno stacco netto, questa si chiude con una dissolvenza verso sinistra.

Nella sesta sequenza viene ripresa una scena in cui in una riunione aziendale il tavolo è composto da soli uomini, ad eccezione di una donna che siede vicino al suo capo, e che non le lascia parola, mentre la voce narrante pronuncia le parole “sentendosi dire le solite vecchie scuse”. La scena viene ripresa frontalmente, per poi avvicinarsi con un primo piano ripreso di tre quarti sulla donna, per riprenderne lo sconforto.

Nella settima sequenza (0.33-0.38) si cambia di nuovo ambientazione, spostandosi nel giardino di un appartamento dove un gruppo di uomini stanno passando insieme la giornata grigliando al barbecue. Nel frattempo, due bambini vengono ripresi a terra mentre si picchiano l’un l’altro. I padri vengono ripresi in piedi di tre quarti mentre intonano in coro la frase “boys will be boys”, rappresentando tutti quei padri che giustificano i propri figli e che non intervengono per educarli. Questa sequenza rappresenta un monito che il Brand fa a tutti i padri, cercando di responsabilizzarli e ricordando loro l’importanza di educare i propri figli, che saranno gli uomini di domani. Vi è una contrapposizione tra luce calda che illumina il giardino e luce fredda quando vengono ripresi i padri in fila davanti le rispettive griglie.



*Figura 39 – Boys will be boys
(Fonte: Sydney Morning Herald)*

L'ottava sequenza (0.39-0.45) segna un cambio di prospettiva, in quanto viene delineata chiaramente la direzione che una parte della società ha iniziato a seguire. Vengono mostrate le immagini dei notiziari che iniziano a parlare del problema della mascolinità tossica, del gender gap e delle molestie sessuali. L'inquadratura è frontale e ravvicinata su un notiziario in cui una presentatrice viene ripresa mentre affronta le tematiche, per poi allontanarsi riprendendo più notiziari contemporaneamente, mostrando dunque come i media abbiano iniziato a porre l'attenzione su tali tematiche.

Nella sequenza 9 (0.56-1.00) viene rappresentata la prima delle diverse scene in cui gli uomini agiscono proattivamente. Nella festa in cui prima venivano mostrate le ragazze ora un ragazzo incoraggia un suo amico che si sente a disagio per il suo aspetto fisico, ad interagire senza aver paura di essere giudicato.

Nella decima sequenza (1.01-1.05) mentre una ragazza passeggia su un marciapiede, un uomo si prepara ad importunarla, ma viene fermato da un suo amico che lo invita a contenersi. L'inquadratura della donna avviene prima frontalmente e poi di profilo, per focalizzare l'attenzione sui due uomini che sono davanti un bar, situato sul ciglio della strada. Vi è una contrapposizione tra colori caldi come il rosso del vestito della ragazza, e colori freddi, come il grigio della maglietta dell'uomo che la stava per importunare.



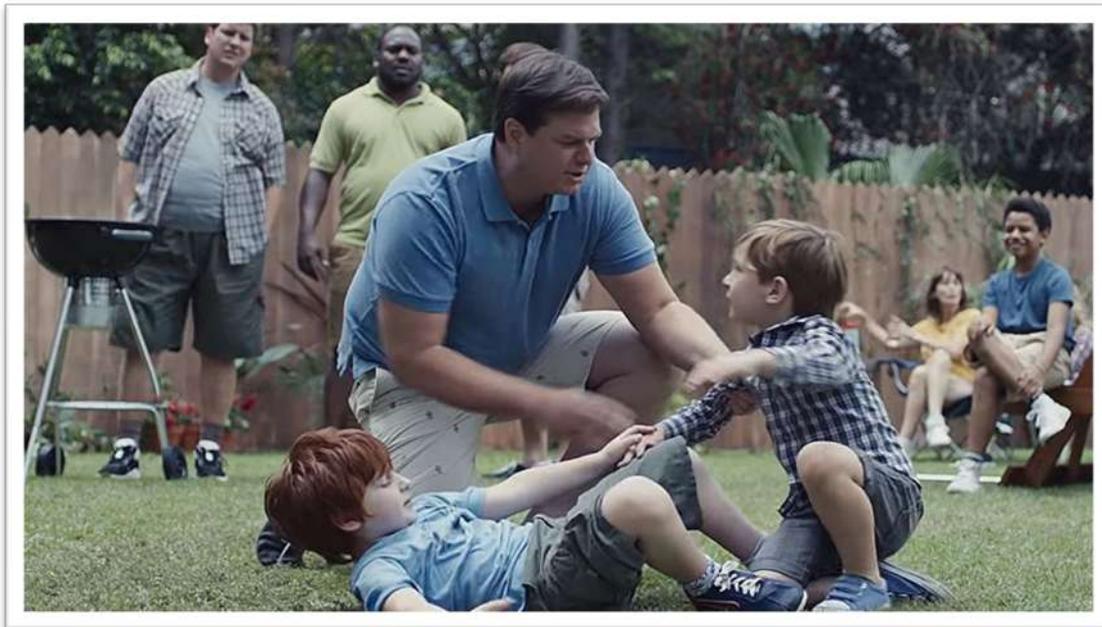
*Figura 40 – il momento in cui il ragazzo viene fermato da un suo amico
(Fonte: BBC)*

Nella sequenza 11 (1.05-1.10) si torna all'inseguimento descritto nella terza sequenza, che ora avviene nelle vie cittadine. Accorgendosi del pericolo, un uomo a passeggio con suo figlio si dirige verso i ragazzi con l'intento di far cessare il tutto.

La dodicesima sequenza (1.10-1.13) ritrae un ragazzo che fa chiedere scusa ad un altro maltrattato da un gruppo di bulli.

Nella tredicesima sequenza (1.14-1.17) si torna nuovamente in ambiente domestico, dove un papà tiene la propria figlia in piedi sul lavandino del bagno, facendole ripetere di fronte allo specchio che è una bambina forte. Anche in questa scena vi è una contrapposizione di colori caldi, come il rosso dell'asciugamano sullo sfondo e il bianco delle pareti.

La sequenza 14 (1.17-1.28) mostra uno dei papà che prima si univa agli altri sotto il coro "boys will be boys", prendere iniziativa, intervenendo per far cessare il litigio tra i due bambini, osservato con sorpresa dai presenti.



**Figura 41 – l’istante in cui uno dei padri interviene separando i due bambini
(Fonte : BBC)**

La quindicesima sequenza (1.29-1.35) mostra in primo piano il volto di bambini di etnie diverse, mentre la voce narrante afferma “Because the boys watching today, will be the men of tomorrow”, per poi lasciare spazio alla scritta “The Best A Man Can Get”. Questa scena rappresenta il messaggio che Gillette vuole comunicare alla sua audience: educare i figli affinché un domani non diventino il simbolo della mascolinità tossica.

L’ultima sequenza (1.36-1.43) mostra uno sfondo blu dove appaiono delle scritte bianche, in cui il Brand invita i propri spettatori a sfidarsi per migliorare, per poi lasciare spazio all’end frame con il logo Gillette.

Appare chiaro come la narrazione venga divisa in due parti diametralmente opposte: la prima in cui vengono descritti esempi che caratterizzano una società maschilista, stigmatizzata da Gillette, che rappresenta il destinante all’interno della narrazione, per poi lasciare spazio alla direzione da seguire, in cui gli uomini sono i primi a prendere posizione, dando il buon esempio educando i propri figli, intervenendo per fermare episodi di bullismo o tentativi di importunare le donne.

Una netta presa di posizione del Brand che vuole tagliare il cordone ombelicale che lo lega all’immagine che lo associa all’uomo tradizionale, forte e di successo.

3.3.4 Analisi dei commenti

Per procedere all'analisi dei commenti è stato preso in considerazione il video⁸⁸ postato sull'account Facebook ufficiale di CBS News, un notiziario americano che conta oltre 7 milioni di followers. La scelta è ricaduta su questa pagina in quanto non essendo disponibili i commenti sotto i video postati da Gillette sui propri canali ufficiali è stata presa in considerazione una fonte accreditata, ripercorrendo quanto viene proposto nel video nell'ottava sequenza, che segna il passaggio dall'idea di mascolinità tossica a quella moderna, proprio attraverso i notiziari e più in generale i media, che giocano un ruolo fondamentale affinché le tematiche affrontate nello spot vengano poste al centro dell'attenzione. Il video ha ricevuto oltre 107 mila visualizzazioni, 1878 likes e 850 commenti, da cui sono stati eliminati 151 commenti che sono stati censurati da Facebook o erano stati generati automaticamente da BOT.

Per i restanti 699 commenti è stata effettuata una sentiment analysis, come avvenuto per lo spot di Always, andandoli a codificare manualmente nei cinque codici: Very Positive, Positive, Neutral, Negative e Very Negative. Per ciascuno di essi sono stati poi individuati dei nodi all'interno dei quali sono stati codificati i commenti.

Per il codice **Very Positive** sono stati identificati i nodi **People against toxic masculinity**, identificando tutte quelle persone che stigmatizzavano gli atteggiamenti degli uomini rappresentanti la mascolinità tossica, **Support for the Brand**, per tutte quelle sentences in cui gli utenti mostrano sostegno all'iniziativa, **Love**, per un apprezzamento particolarmente positivo nei confronti dello spot, **MeeToo Movement Support**, per specifiche menzioni nei confronti del movimento, **Gratefulness** per tutti quei commenti di ringraziamento, verso il Brand e verso tutti coloro che si impegnano a cambiare l'idea di mascolinità.

Per il codice **Positive** sono stati identificati dei nodi che mostrano un apprezzamento più moderato, tra cui **Like, Education**, dove si riflette sull'importanza dell'educazione delle nuove generazioni, ed **Equality**, dove si richiede una maggior uguaglianza tra generi.

Il codice **Neutral** presenta al suo interno tutti quei riferimenti in cui non viene mostrato né apprezzamento né disprezzo nei confronti dei contenuti veicolati all'interno del video.

Il codice **Negative** include tutte le references che mostrano un'insoddisfazione nei confronti dei contenuti proposti. In particolare, si identificano i nodi **Man Against Feminist**, che rappresentano per lo più interazioni tra uomini risentiti e donne che vengono accusate di essere femministe; **Man against who criticised toxic masculinity**, sostenendo che questa è l'essenza degli uomini; **Useless** per coloro che ritengono inutili i contenuti proposti.

Per il codice **Very Negative** sono stati inclusi tutti i commenti con un sentimento di disprezzo per quanto proposto nel video. Si individuano i nodi **Man Feel Insulted** per tutti quei commenti in cui gli uomini si sentono offesi dalla posizione assunta dal Brand, **Politics**, dove si accusa Gillette di aver assunto una posizione influenzata da partiti politici, **Fake Gillette**, dove il Brand viene accusato di non essere autentico, **Boycott**, in cui si incitano gli utenti a boicottare i loro prodotti, **Support for competition**, in cui viene mostrato sostegno

⁸⁸ <https://www.facebook.com/watch/?v=1420466704754705>

per i competitor del Brand, in particolare per Dollar Shave Club e **Against CBS**, per quei commenti in cui gli utenti si scagliano contro la pagina per aver condiviso il video.

3.3.5 Reazioni dei consumatori

I risultati vedono un'elevata polarizzazione dei commenti, con 360 commenti negativi, di cui 214 appartenenti al codice Very Negative e 146 appartenenti al codice Negative, mentre leggermente inferiori sono i commenti positivi (311) di cui 271 appartenenti al codice Very Positive e 40 al codice Positive. Solo 28 sono stati i commenti neutrali, a testimonianza del fatto che lo spot ha generato reazioni forti e contrastanti tra loro.

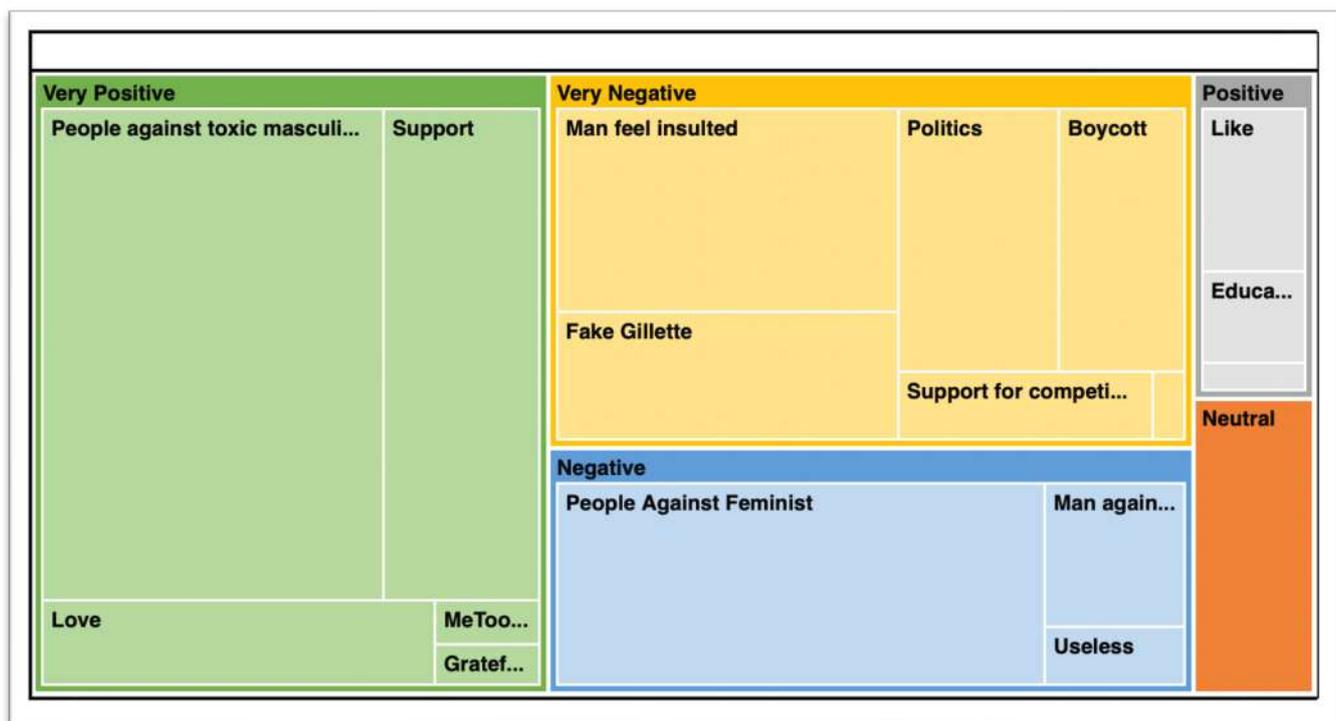


Figura 42 – Hierarchy Chart dei commenti al post di CBS News

È interessante notare che mentre nel codice “Very Negative” vi è una frammentazione tra i nodi presenti al suo interno, con una prevalenza del nodo “Man feel insulted” (79 references), nel corrispettivo “Very Positive” la maggior parte dei commenti consistono nelle persone che si dimostrano essere contro la mascolinità tossica stigmatizzata dal Brand (153 references), seguito da “Support” (49 references).

È possibile osservare come cambiano le parole utilizzate passando dal conteggio del totale dei commenti, a quello specifico per i due codici più presenti e polarizzanti, Very Positive e Very Negative.

In particolare, nel totale dei commenti, le parole più menzionate sono in assoluto “men” e “man”, che insieme rappresentano 356 parole, seguito da “toxic”, in quanto spesso è stato menzionato l’argomento della toxic masculinity, seguito dal Brand, che viene nominato al tempo stesso sia per un supporto da parte degli utenti

favorevoli, che per il boicottaggio da parte di tutti coloro che si sono sentiti offesi dallo spot. Anche il termine “women” viene spesso menzionato, in particolar modo nei commenti di coloro che accusano le donne di essere femministe.

| Summary | | Word Cloud | | |
|-------------|--------|------------|---------------------|---|
| Word | Length | Count | Weighted Percentage | ▼ |
| men | 3 | 242 | 2,48% | |
| man | 3 | 114 | 1,17% | |
| toxic | 5 | 103 | 1,06% | |
| gillette | 8 | 95 | 0,97% | |
| like | 4 | 95 | 0,97% | |
| women | 5 | 88 | 0,90% | |
| masculinity | 11 | 83 | 0,85% | |
| just | 4 | 79 | 0,81% | |
| commercial | 10 | 74 | 0,76% | |
| need | 4 | 68 | 0,70% | |
| think | 5 | 58 | 0,60% | |
| people | 6 | 57 | 0,58% | |
| know | 4 | 56 | 0,57% | |
| one | 3 | 56 | 0,57% | |
| now | 3 | 44 | 0,45% | |
| good | 4 | 42 | 0,43% | |
| real | 4 | 41 | 0,42% | |
| great | 5 | 39 | 0,40% | |
| better | 6 | 36 | 0,37% | |
| get | 3 | 36 | 0,37% | |
| male | 4 | 35 | 0,36% | |

Figura 43 – Conteggio delle parole nei commenti dello spot The Best A Man Can Be

Focalizzando l’attenzione sul codice “Very Positive” non si notano particolari differenze, ad eccezione della diminuzione delle menzioni del Brand. È possibile notare come il nome “Gillette” perda posizioni rispetto al conteggio totale, mentre è il secondo termine più menzionato nei commenti appartenenti al codice “Very Negative”.

Nel codice Very Negative invece si vede come il nome del Brand assumi una posizione rilevante, con gli utenti che si sono scagliati contro il Brand, menzionandolo nei commenti in cui rivelano di volerlo boicottare o in cui lo accusano di mancare di autenticità. Vengono spesso nominati anche i termini “razors” “shave” e “dollar” facendo riferimento al sostegno per i competitors, in particolare per Dollar Shave Club, verso cui gli utenti intendono riversare le proprie scelte d’acquisto, boicottando Gillette.

Questo dimostra come lo spot abbia generato reazioni polarizzanti, a differenza di Always #LikeAGirl, che ha suscitato quasi all’unanimità reazioni estremamente positive.

Nel capitolo conclusivo del presente elaborato verranno discussi i risultati, evidenziandone le implicazioni teoriche e manageriali, ed individuando possibili aree di ricerca futura.

Capitolo IV- Discussione dei Risultati e Conclusioni

4.1 Discussione dei risultati

La presente analisi ha cercato di fornire una risposta alle seguenti domande di ricerca:

- In che misura l'identificazione dei dipendenti con i valori aziendali viene influenzata dal loro coinvolgimento da parte delle aziende in iniziative di CSA?
- In che modo l'autenticità delle iniziative di attivismo sociopolitico intraprese dai Brand riesce ad influenzare le risposte degli utenti?

In merito alla prima domanda si è visto come il coinvolgimento dei dipendenti ad una campagna di Corporate Social Activism comporti un'elevata identificazione degli stessi con i valori aziendali. Dalle interviste in profondità condotte con i dipendenti che hanno realizzato il programma Corporate "P&G Per L'Italia", è emerso come in particolare, la trasparenza e la concretezza siano i valori ritenuti più importanti dai dipendenti stessi, nonché quelli in cui si identificano maggiormente. Questo perché, come più volte rimarcato nel corso delle interviste, i dipendenti in quanto cittadini sentono una maggior responsabilità nel rendicontare verso l'esterno le iniziative sociali intraprese, comunicando non solo l'intento lodevole di impegnarsi nelle attività sociali, ma anche di ottenere dei risultati tangibili. Il programma, ancora nel suo pieno svolgimento, sta avendo successo perché pone al centro il benessere della persona, e lo fa permettendo ai dipendenti di contribuire nel proprio piccolo al miglioramento della società. Altro fattore critico di successo per l'identificazione con i valori aziendali è la possibilità per i dipendenti di poter vedere con i loro occhi i risultati conseguiti, conoscendo personalmente le comunità locali che hanno beneficiato delle iniziative, instaurando con essi dei legami che vanno oltre l'aspetto professionale.

"...Se tu poi entri in contatto con queste persone ti ci affezioni, lo stesso mi è successo con Susan Komen, partecipando alla Race for the Cure, per esempio, e conoscere le persone che grazie a questa iniziativa hanno anticipatamente riconosciuto o scoperto di avere un cancro e si sono potute curare in tempo e quindi si sono salvate. Sono quei momenti in cui tu veramente ti rendi conto che fai qualcosa di veramente molto concreto no ed è lì che è bello perché finché vedi le cose su carta e dici "vabbè faccio la donazione" infatti questa è un'altra cosa che secondo me è molto molto diversa di P&G..."

Si può pertanto concludere che il coinvolgimento dei dipendenti in iniziative di CSA comporta un rafforzamento della loro identificazione con i valori aziendali veicolati attraverso le relative campagne.

Per rispondere alla seconda domanda di ricerca sono state condotte due Sentiment Analysis in merito a due spot di altrettanti Brand appartenenti a P&G: Always con la campagna #LikeAGirl, e Gillette con "We Believe: The Best A Man Can Be", con risultati molto differenti tra loro.

Lo spot di Always ha generato quasi all'unanimità reazioni estremamente positive, con 216 commenti sui 259 analizzati appartenenti al codice "Very Positive". Non è un caso che i due nodi con più sentences siano "Love" con 76 commenti e "Advocacy" con 75 commenti. Il successo di questa campagna risiede nella capacità del Brand di aver compreso, attraverso un'analisi del contesto, come avesse perso rilevanza in termini di significato nel target più giovane di donne, rilevanza che riacquisita trattando un argomento per quest'ultimo estremamente rilevante come quello del ruolo sociale della donna. L'abilità del Brand è stata quella di affrontare l'argomento della perdita di fiducia nelle donne a partire dall'età adolescenziale, attraverso un esperimento sociale, realizzato sotto forma di intervista, che gli ha consentito di comunicare con il proprio target senza che sia il Brand a parlare, ma facendolo attraverso altre consumatrici. Questo non solo genera l'effetto di senso di posizionare Always sullo stesso piano nella relazione con il proprio pubblico, ma consente di generare maggior consapevolezza su di esso, in quanto la fonte viene percepita come più autentica. Il video dello spot è diventato virale non solo grazie al messaggio comunicato, ma anche per la scelta delle piattaforme all'interno delle quali veicolarlo: i social network, in particolare YouTube, Facebook e Twitter, che ben si prestano alla creazione di conversazioni attorno ad una specifica tematica e in questo caso anche attorno al Brand. La viralità del contenuto è stata resa possibile anche grazie all'associazione della campagna con gli hashtag #LikeAGirl e #Rewritetherules, che rappresentano delle vere e proprie call to actions per gli utenti nel condividere non solo il video, ma le proprie storie, incoraggiando a loro volta altri utenti a fare altrettanto.

Nello stile comunicativo del Brand è possibile ravvisare una marcata ironia nella prima parte dello spot, dove i gesti, con riferimento alle donne vengono eseguiti con ilarità, anche dalle donne stesse, motivo per il quale l'audience non ha avuto reazioni avverse nel momento in cui si passa ad una vera e propria presa di coscienza nella seconda parte dello spot, dove viene dimostrato come la società influenzi la concezione degli individui circa il ruolo della donna. Numerosi sono infatti i commenti che presentano gli hashtag sopra citati, accompagnati da storie in cui molte donne raccontano le proprie esperienze personali su come affrontano la vita con tenacia e con l'orgoglio di essere tali. Il risultato ottenuto dalla campagna coincide con il purpose di Always: determinare un'immagine di femminismo nuovo, capovolgendo una concezione maschilista per cui una donna si considera inferiore, sottomessa e debole, associandovi il Brand, senza posizionare alcun prodotto all'interno della comunicazione, aumentando ancor di più l'autenticità del messaggio, che non viene percepito come promozionale.

Non si può dire altrettanto per quanto riguarda il caso di Gillette che con il proprio spot ha suscitato reazioni polarizzanti, nonostante le ottime premesse da cui nasceva: rinnovare la propria tag line storica "The Best A Man Can Get", in un'accezione di uomo moderno, con valori positivi, contrastanti con lo stereotipo della mascolinità tossica diffusa nei decenni precedenti, che vedevano posizionare l'uomo come figura dominante rispetto ad una donna succube e sempre in secondo piano.

Il Brand decide, seppur in ritardo di cambiare questa idea di mascolinità. Tuttavia, gli viene rimproverato da gran parte dei propri consumatori di aver fatto tale scelta con il solo obiettivo di incrementare le vendite. Ciò accade perché Gillette è stata accusata di aver assunto una posizione paternalista nei confronti del proprio target, dicendo loro cosa dovevano fare, giudicando un'idea di uomo che fino a quel momento aveva sostenuto in prima persona attraverso le proprie comunicazioni. Anche qui lo stile comunicativo assume un ruolo cruciale: porsi su un piano asimmetrico rispetto a quello dei consumatori ha portato ad una percezione di inautenticità da parte di tutti quegli uomini che avevano scelto fino a quel momento i loro rasoi e che si sono sentiti traditi, in quanto Gillette stava promuovendo una nuova idea di uomo, invitando l'audience a smettere di assumere tutti quei comportamenti che possono essere annoverati sotto il concetto di mascolinità tossica. A tal proposito, una delle accuse che è stata mossa nei confronti del Brand è stata quella di aver assunto tale posizione solo per cavalcare un trend e trarne un vantaggio economico grazie all'aumento delle vendite.

Tuttavia, pur avendo generato molte critiche vi sono stati altrettanti commenti positivi, di tutti quegli utenti che hanno compreso l'intento del Brand di stigmatizzare i comportamenti dei soli uomini che rispecchiano quello stereotipo negativo, incoraggiandoli a scegliere di essere uomini migliori.

Nella logica di comunicazione one-to-many a seconda delle caratteristiche dei riceventi il messaggio può essere interpretato in maniera differente, soprattutto se si parla di un argomento molto controverso come la mascolinità tossica.

Tra le critiche rivolte al Brand vi è quella di un giudizio generalizzato sugli uomini quando si parla dell'argomento. Nella parte iniziale dello spot la voce narrante recita:

“Bullying, sexual harrassment, is this the best a man can get? Some man are already acting the right way, but some is not enough”.

Tale affermazione può essere intesa in una duplice accezione: la prima, coerentemente con l'obiettivo del Brand, è quella di incoraggiare gli uomini a fare di più e a prendere coscienza del fenomeno, mentre la seconda vede una banalizzazione del comportamento degli uomini per cui la maggior parte di essi ancora si rendono protagonisti di atti di bullismo e molestie sessuali.

In questo senso Gillette avrebbe potuto focalizzare l'attenzione esclusivamente sui comportamenti maschili positivi, per incoraggiare gli individui a fare altrettanto. Invece sceglie un approccio misto, dividendo una prima parte in cui stigmatizza i comportamenti tossici degli uomini, ad una in cui promuove i comportamenti positivi di una parte di essi.

Molti esperti di comunicazione hanno associato tale campagna a quella realizzata da Nike per il sostegno a Kolin Kaepernick e al movimento #BlackLivesMatter per il risultato ottenuto in termini di generazione di reazioni polarizzanti, con conseguente boicottaggio da parte di diversi sostenitori dell'allora presidente

statunitense Donald J. Trump. Tuttavia, ad osservarle da vicino, le due campagne prese in esame hanno due punti in comune ma uno stile comunicativo differente. I punti in comune sono rappresentati da una presa di posizione che i due Brand hanno assunto a sostegno due movimenti sociali che trattano tematiche polarizzanti all'interno della società, come il razzismo nel caso del movimento #BlackLivesMatter, e la lotta per la riduzione del gender gap nel caso del movimento #MeToo oltre alla generazione di reazioni contrastanti. Tuttavia, mentre nella campagna "Dream Crazy", Nike sostiene il movimento #BlackLivesMatter, invitando il proprio pubblico ad andare in fondo alle proprie convinzioni anche se questo comporta dei rischi, senza stigmatizzare il comportamento altrui o andare contro persone razziste, con uno stile comunicativo tipico dell'empowerment, nello spot di Gillette il sostegno al movimento viene realizzato attraverso un duplice stile comunicativo, comprendente sia elementi di empowerment che di blaming. Per questo motivo confrontando anche i dislike ratio delle due campagne, è possibile notare come quello della campagna Nike sia di gran lunga inferiore rispetto a quello di Gillette, rispettivamente al 12% e al 63%⁸⁹, motivo per il quale le reazioni allo spot Nike possono ritenersi per lo più positive.

Si può dunque rispondere alla seconda domanda di ricerca sostenendo che l'autenticità percepita delle comunicazioni di un Brand assume un ruolo decisivo nella risposta degli utenti online: in presenza di un'elevata autenticità percepita le risposte degli utenti saranno prevalentemente positive, in caso contrario si registreranno prevalentemente reazioni negative. Questo, come dimostrato dai case studies esaminati, è influenzato anche dalle scelte operate dall'azienda sul piano del linguaggio pubblicitario: in presenza di uno stile comunicativo orientato all'empowerment, vi sarà una maggior percezione di autenticità, dove il Brand si configura come mezzo attraverso il quale promuovere il cambiamento, mentre adottando uno stile orientato al blaming, inteso come la stigmatizzazione di determinati comportamenti, si potrebbe creare un dislivello nella comunicazione tra mittente e ricevente, per cui gli utenti sentono di essere giudicati dal Brand.

4.2 Implicazioni Teoriche

La presente ricerca fornisce alcuni contributi alla letteratura esistente: in primo luogo approfondisce l'impatto che le iniziative di CSA hanno sull'identificazione dei dipendenti con i valori delle aziende per le quali lavorano. È stato dimostrato come più è elevata la deviazione tra i valori identificati dai dipendenti e quelli sostenuti con le azioni di CSA e maggiori saranno le probabilità che queste generino emozioni negative nei dipendenti (Bhagwat Y., et al., 2020). Grazie alle interviste in profondità realizzate con i dipendenti che hanno realizzato la campagna "P&G Per L'Italia" è stato possibile estendere tali risultati, in quanto si può sostenere che il coinvolgimento diretto dei dipendenti in iniziative di CSA coerenti con i valori aziendali ne aumenta l'identificazione, avendo l'opportunità di rendicontare dei risultati tangibili realizzati con le iniziative attuate. In particolare, i valori che più vengono ritenuti importanti dai dipendenti sono la trasparenza e la concretezza,

⁸⁹ <https://www.brand-news.it/blog/creativita/ecco-perche-lo-spot-gillette-ha-fatto-flop-lanalisi-di-gianluca-ruggiero/>

sia nelle comunicazioni che nell'esecuzione di programmi strutturati nel tempo, non riconducibili pertanto ad iniziative sporadiche ed isolate.

Inoltre, dal punto di vista dei consumatori, le analisi delle reazioni degli utenti agli spot presi in esame, estendono i risultati della ricerca realizzata da Becker, Weigand e Reinartz (2019), che identificava come spunto per la ricerca futura l'analisi dell'impatto dell'autenticità degli spot su piattaforme diverse dalla TV. È possibile confermare come l'autenticità percepita di uno spot sia direttamente correlata al suo successo in termini di sentiment generato sui social network, Facebook nello specifico della presente analisi, con un ruolo altrettanto decisivo praticato dalla posizione assunta dai Brand nel processo comunicativo: in presenza di uno stile comunicativo orientato all'empowerment, le reazioni generate sono per lo più positive, mentre nel caso di una comunicazione orientata al blaming sono state generate reazioni polarizzanti.

4.3 Implicazioni Manageriali

Dal presente elaborato si individuano alcune implicazioni manageriali. È importante che le aziende coinvolgano in prima persona i propri dipendenti, rendendoli partecipi delle iniziative di Brand Activism Sociopolitico che siano concrete e strutturate, attraverso dei programmi pluriennali, che consentano di osservarne un'evoluzione nel tempo. Tale approccio risponderebbe non solo al loro bisogno psicologico di relazione, ma anche ad una maggior identificazione con la propria azienda, aumentandone la fedeltà e rendendoli dei perfetti ambassador della stessa. In tal senso, il management d'azienda dovrebbe adottare strategie di comunicazione interna ed esterna che siano il più possibile orientate alla trasparenza e ai risultati conseguiti.

Altra implicazione manageriale importante è legata alla tematica dell'apertura verso l'esterno: le testimonianze riportate certificano l'importanza di aprirsi a collaborazioni con organizzazioni esterne, per massimizzare l'efficacia e di conseguenza l'impatto delle iniziative di CSA e CPA, senza voler difendere l'esclusiva dei progetti avviati.

Nella comunicazione verso l'esterno è necessario che i Brand prendano posizione rispetto a questioni sociali e politiche rilevanti, purché comunichino tali posizioni in modo coerente con i propri valori e con l'audience verso cui si rivolgono. I Brand manager dovrebbero infatti approfondire le tematiche sulle quali intendono veicolare il messaggio insito nelle proprie comunicazioni, nonché le caratteristiche del target di riferimento, configurando i propri Brand come risolutori delle tensioni culturali esistenti nella società. Tale pratica ha un impatto positivo sull'immagine del marchio, che a sua volta comporta un aumento della disponibilità ad acquistarne i prodotti (Becker-Oslen, K.L., Cudmore, B.A., Hill, R.P., 2006), un impegno a promuoverlo tramite passaparola positivo (Du, S., Bhattacharya, C.B., Sen, S., 2007), e un miglioramento della percezione di autenticità sia del Brand che dei suoi prodotti (Chernev, A., Blair, S., 2015).

4.4 Limitazioni e Gap per la Ricerca Futura

A conclusione delle analisi effettuate si identificano alcune limitazioni della ricerca, e di conseguenza possibili spunti per la ricerca futura.

In primo luogo, con riferimento ai risultati ottenuti sulle interviste in profondità si potrebbero analizzare campagne a cui hanno preso parte un maggior numero di dipendenti per verificare ed estendere i risultati della presente ricerca. Sarebbe interessante analizzare la percezione dei dipendenti sulla comunicazione che le aziende realizzano internamente per rendicontare i risultati generati dalle iniziative di Brand Activism Sociopolitico. Essendo la presente ricerca incentrata sul Brand Activism Sociopolitico, si potrebbe realizzare lo studio con riferimento ad aziende che hanno intrapreso iniziative di Brand Activism rispetto ad altre tematiche.

In conclusione, dal punto di vista dei consumatori, ricerche future potrebbero analizzare le reazioni degli utenti rispetto a campagne di comunicazione realizzate da aziende che operano in settori diversi da quello dei beni di largo consumo, analizzando come cambia l'impatto su Brand che producono beni ad alto rischio.

Sintesi

Il presente elaborato mira ad analizzare il fenomeno del Brand Activism, per il quale i Brand comunicano una presa di posizione rispetto a questioni rilevanti per la società sotto il profilo politico, economico, giuridico, sociale ed ambientale. Questo permette loro di posizionarsi agli occhi dei consumatori non solo come produttori di beni e servizi, ma come veri e propri partner relazionali.

Il **primo capitolo** passa in rassegna la letteratura che ha visto il concetto di Corporate Social Responsibility evolversi nel corso del tempo, fino all'estensione nel Brand Activism.

È importante in tal senso comprendere come è cambiato il ruolo dei Brand nella società post-moderna. L'American Marketing Association definisce il marchio come "Un nome, un termine, un disegno, un simbolo o una combinazione di essi, destinati a identificare i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e a differenziarli dai concorrenti"⁹⁰. Il suo significato può essere ravvisato in "tutto ciò che un prodotto o un servizio rappresenta per i consumatori" (Kotler. P., et. al., 2015), rappresentando dunque un bene intangibile per l'azienda. A partire dalla fine degli anni '60 e '70 del secolo scorso, le più importanti aziende statunitensi ed europee hanno iniziato a comprendere la necessità di incorporare all'interno delle politiche aziendali iniziative relative al rapporto con l'ambiente, che hanno portato allo sviluppo di un approccio incentrato sull'interazione con la società (Madrakhimova, F., 2013). Tale approccio rifletteva un'esigenza crescente da parte dei consumatori, di interfacciarsi con dei Brand che rispecchiassero i propri valori e le proprie preoccupazioni. Il cambiamento climatico, unito ad una crescente consapevolezza riguardo tematiche sociopolitiche legate alle guerre in atto, nonché alla lotta alla discriminazione di qualsivoglia tipo, hanno portato negli anni ad un cambiamento delle abitudini d'acquisto dei consumatori, che integrano nelle valutazioni sul rapporto qualità-prezzo dei prodotti e servizi offerti dalle aziende, quelle relative all'etica delle stesse. In un'indagine condotta da Trustpilot in collaborazione con il London Research viene evidenziata come la dimensione etica delle aziende sia rilevante per i consumatori ai fini dell'acquisto: oltre la metà degli intervistati (53,5%) sostiene di non essere intenzionata ad acquistare beni o servizi da aziende prive di etica, mentre il 44% sceglie le aziende che trattano con rispetto i propri dipendenti e che comunicano in maniera trasparente (42,4%)⁹¹. A partire dagli anni '70 comincia a svilupparsi il modello di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) come risultato del fallimento dell'acquisto di prodotti di aziende irresponsabili (Davoudi et.al, 2018), disciplinando in Europa e negli USA la legislazione sulla tutela dell'ambiente e del lavoro, fino ad arrivare alla definizione dell'Agenda 2030, per il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità sociale, economica ed ambientale. Sul territorio italiano durante la pandemia è stato approvato il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), un piano di investimenti per 222,1 miliardi di euro destinati a riforme che si articolano nel piano di rilancio economico europeo Next Generation EU.

Dal punto di vista sociale negli ultimi anni sono nati diversi movimenti che si impegnano a far sentire la voce dei più deboli, tra cui il movimento #MeToo, che porta avanti battaglie per la parità di genere e contro la

⁹⁰ <https://www.ama.org/topics/branding/>

⁹¹ <https://esgnews.it/social/trustpilot-oltre-la-meta-dei-consumatori-predilige-le-aziende-etiche/#:~:text=%E2%80%99CL'etica%20di%20un%20brand,e%20dimostra%20trasparenza%20nei%20suoi>

violenza sulle donne, il movimento “Ma Basta”, creato nel 2016 da ventotto studenti dell’Istituto Galilei di Lecce, che attraverso la propria pagina Facebook offre la possibilità sia alle vittime di bullismo che ai bulli di raccontare le proprie storie, con l’obiettivo di aiutarli e contrastare il bullismo; il movimento #BlackLivesMatter, nato nel 2013 per contrastare il razzismo a seguito di diversi episodi di omicidio di cittadini afroamericani negli USA, che ha ricevuto il sostegno di numerose celebrità nel mondo tra cui quella dibattuta della star dell’NFL Americana Colin Kaepernick e del colosso dell’abbigliamento sportivo Nike.

L’attenzione dei Brand alla sostenibilità è aumentata progressivamente nel tempo, a tal punto da introdurre in letteratura il concetto di Corporate Social Responsibility (CSR), definita come l’attività e lo stato di un’azienda relativi ai suoi obblighi percepiti dalla società o dagli stakeholders (Sen, S., Bhattacharya, C.B., 2001) di cui vengono individuati tre archetipi: etica, altruistica e strategica (Torelli, C.J. et al., 2012).

L’impegno in iniziative di CSR rappresenta per le aziende un’opportunità di guidare i consumatori verso l’identificazione con essi (Bhattacharya, C. B., Sen, S, 2001), generando un impatto positivo sia sul valore che sulla reputazione del marchio. Una teoria che spiega l’adozione di iniziative appartenenti alla CSR è la teoria degli stakeholders, secondo cui le azioni intraprese dall’azienda sono frutto delle pressioni esercitate dal complesso di stakeholders, legate alla dipendenza dal potere (Jawahar, I.M., McLaughlin, G.L., 2001), alla rivendicazione di legittimità o all’urgenza. Un’altra teoria ad essa collegata è il **paradigma struttura-condotta-performance**, un modello di economia industriale secondo cui la performance dell’azienda è influenzata dalla sua condotta, che a sua volta è determinata dalle caratteristiche del mercato in cui compete, quindi dalla sua struttura. La performance dell’azienda è pertanto legata al suo profilo sociale unico (Cottril, M., 1990).

La crescente attenzione da parte delle aziende verso la sostenibilità deriva dalla richiesta a monte dei consumatori, in particolare dalle nuove generazioni, con i millennials che attualmente rappresentano la generazione più popolosa del mondo, con 1,8 miliardi di persone⁹² i quali mostrano una particolare sensibilità verso tale tematica. Tuttavia, le aziende devono progettare strategicamente le proprie comunicazioni sulle iniziative sostenibili intraprese per non incorrere nel **greenwashing**, definito come “l’intersezione di due comportamenti d’impresa: scarse prestazioni ambientali e comunicazione positiva su di esse” (Delmas M., Burbano V., 2011). Questo ha un impatto negativo sulla percezione che consumatori e società hanno di un Brand, che attraversa crisi reputazionali in presenza di greenwashing, venendo visto come un tradimento dei valori comunicati dal Brand stesso. Pertanto, quando un’impresa si impegna in pratiche che danneggiano la sua reputazione, ne viene meno la sua legittimità (Neville, B.A., Bell, S.J., Mengüç, B., 2005).

Tornando all’evoluzione del concetto di Corporate Social Responsibility, ci si sta muovendo sempre di più verso quello di Corporate Shared Value (CSV) termine coniato da Porter e Kramer nel 2011, i quali sostengono che le aziende possono utilizzare politiche e pratiche operative per sincronizzare il progresso dell’economia e della società, oltre ad incrementare i vantaggi per le proprie aziende. La creazione di valore condiviso comporta anche dei costi da determinare con riferimento a politiche ed attività operative. In tale approccio

⁹² <https://www.msci.com/visualizing-investment-data/visualizing-millennials-by-region>

vengono coinvolti numerosi stakeholders quali i gruppi sociali, le organizzazioni e l'ambiente, comprese le aziende, i fornitori e la società (Verboven H., 2011).

La differenza principale tra CSV e CSR consiste nel fatto che la prima cerca di creare valore integrando le questioni sociali e ambientali nelle operazioni aziendali (Gradl, C., Jenkins, B., 2019); mentre la seconda viene considerata in funzione delle responsabilità morali assunte dalle aziende.

Un'estensione di tale concetto è rappresentata dal Brand Activism, definito come gli “sforzi di un Brand per promuovere, impedire o influenzare riforme o stadi di inerzia sociali, politici, economici o ambientali con l'intento di migliorare la società” (Kotler, P., Sarkar, C., 2020), affrontando le suddette questioni, sostenendole attraverso comunicazioni di marketing ed iniziative con un impatto concreto sulla società (Shetty, A. S., Venkataramaiah, N. B., Anand, K., 2019). Tra le tematiche affrontate vi sono ad esempio l'aborto, il controllo delle armi, il matrimonio tra persone omosessuali, razzismo e immigrazione. Da studi precedenti emerge come indipendentemente dal sesso e livelli di reddito, i millennials hanno un approccio positivo nei confronti dei Brand Activist, oltre ad essere disposti a pagare un premium price per i loro prodotti, sostenendone le cause (Shetty, A. S., Venkataramaiah, N. B., Anand, K., 2019).

Il Brand Activism si distingue in due categorie: **regressivo**, nel caso in cui la posizione assunta dal Brand genera un gap valoriale negativo con gli stakeholders, **progressivo** nel caso in cui apporta un miglioramento positivo nella società. A seconda delle tematiche trattate viene poi distinto in varie categorie, tra cui quella sociopolitica, lavorativa, ambientale, economica e giuridica.

Sakar e Kotler hanno creato inoltre un modello di Brand Activism basato sui risultati, per aiutare le imprese a sviluppare un modello vincente che possa affrontare le sfide per il futuro prossimo. Esso consta di 5 elementi:

- 1. Strategia di Brand Activism:** si compone di domande che aiutano l'organizzazione a comprendere l'impatto del Brand Activism;
- 2. Mappe del Brand Activism:** consiste nell'andare a individuare i cosiddetti “malefici sette”, ovvero i sette problemi principali che affliggono la società post-moderna (cambiamento climatico, disuguaglianza, estremismo, migrazioni, istruzione, corruzione e popolazione);
- 3. Canvas del Brand Activism:** è uno strumento per misurare il gap che intercorre tra i valori degli stakeholders e la strategia aziendale. Questo consente ai leader aziendali di capire a che punto si trova l'azienda rispetto al contesto esterno;
- 4. Matrice ad X del Brand Activism:** è uno strumento per la pianificazione e l'implementazione delle strategie, che aiuta a raggiungere gli obiettivi sia a breve che a lungo termine;
- 6. Griglia di valutazione del Brand Activism:** è uno strumento utile per vedere i progressi effettuati, intraprendendo le strategie di Brand Activism e poterne comunicare l'efficacia agli stakeholders.

Assumere una posizione pubblica può tuttavia rappresentare un'arma a doppio taglio per i Brand che effettuano tale scelta, in quanto potrebbe portare a crisi reputazionali da cui scaturiscono boicottaggi da parte dei consumatori che li accusano di Woke Washing (Alhouti, S., et al., 2016). Tale pericolo rappresenta la

principale differenza con la Responsabilità Sociale d'Impresa. Per essere un attivista, il marchio deve possedere quattro caratteristiche:

1. **Deve essere orientato allo scopo e ai valori;**
2. **Affronta una o più questioni sociopolitiche rilevanti, controverse o polarizzanti**, motivo per il quale suscitano forti emozioni;
3. **La questione affrontata può essere di natura progressista o conservatrice;**
4. **L'azienda contribuisce a tali questioni attraverso la messaggistica e la pratica del marchio.** Come caratteristica finale, l'attivismo del marchio implica impegni sia intangibili (messaggistica) che tangibili (pratica).

A supporto di tali caratteristiche, nel testo vengono citati diversi casi aziendali emblematici, dallo spot di Heineken per la promozione della campagna vaccinale, alla campagna "Sweet Summer Escape" di H&M per promuovere il tema della body positivity, alla comunicazione unconventional di Patagonia con il famoso annuncio "Don't buy this jacket" per far riflettere i consumatori su un ridimensionamento dei propri consumi. In ciascuno di essi emerge il ruolo fondamentale dell'autenticità, correlato al concetto di **coerenza interna**, che riflette se un marchio è fedele al suo nucleo essenziale, e la **coerenza esterna**, che riflette una corrispondenza tra come viene percepito e come effettivamente è (Grayson, K., Martinec, R., 2004). Sulla base dell'allineamento tra messaggistica, scopo e valori aziendali si distinguono attivismo autentico e non autentico.

Il **secondo capitolo** si concentra sul Brand Activism Sociopolitico, rimarcando il ruolo centrale dei Brand all'interno della società. Questo avviene in concomitanza con la mancanza di fiducia delle nuove generazioni nelle istituzioni tradizionali, tra cui governi e religione, con paesi tradizionalmente cattolici come USA e Italia che vedono diminuire il numero di credenti praticanti, a favore di una crescita di atei ed agnostici, con la previsione secondo cui entro il 2050 i $\frac{3}{4}$ della popolazione statunitense non professerà più la religione cristiana⁹³. Si riduce anche la partecipazione dei cittadini alla vita politica, con un calo dell'affluenza alle urne per le elezioni politiche in Italia di oltre dieci punti percentuali tra il 2006 e il 2008⁹⁴.

In tale contesto, è fondamentale sviluppare un modello di Branding vincente, che porti alla creazione di un Brand iconico. Douglas Holt delinea un'evoluzione nei diversi modelli di Branding verso tale percorso. Inizialmente si parlava di **Mind Share Model**, basato sul principio della Unique Selling Proposition, per cui un prodotto doveva comunicare un unico beneficio ai consumatori, passando successivamente all'approccio del **Viral Branding**, in cui ci si concentrava sul percorso di influenza del pubblico, per giungere infine al modello di **Cultural Branding**, in cui la comunicazione del Brand ne rappresenta l'espressione culturale. Per creare un marchio iconico, è necessario costruire e successivamente rielaborare il mito della marca, affinché rifletta le tensioni sociali e culturali di un determinato momento storico e generi in tal modo valore identitario. Da tali miti, i Brand in questione sviluppano un'**Autorità Culturale**, ovvero nella loro capacità

⁹³ <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2019/01/08/oggi-tre-abitanti-della-terra-su-10-sono-cristiani-nel-2050-la-geografia-religiosa-sara-diversa/>

⁹⁴ <https://www.istat.it/it/files/2018/12/C11.pdf>

di rielaborarli, adattandoli affinché questi riflettano le tensioni culturali, e un' **Autorità Politica**, ovvero la capacità dell'azienda di mantenere i propri impegni politici in un determinato contesto storico.

Quando si parla di Brand Activism Sociopolitico è opportuno porre l'attenzione su due concetti: la **Corporate Political Activity (CPA)** e la **Corporate Social Activity (CSA)**.

La CPA si riferisce alle azioni che le imprese attuano per le quali assumono una posizione pubblica su questioni politiche (Ciszek, E., Logan, N., 2018). Tra tali azioni vi sono il lobbying, un'attività politica aziendale che coinvolge le aziende che forniscono informazioni ai responsabili politici (Kim, J.H., 2008), con l'obiettivo di influenzare le politiche governative in modo favorevole per le stesse (Hillman, A.J. et al., 2004). La CSA si collega alle iniziative aziendali di presa di posizione su un argomento sociopolitico controverso e non correlato alla propria attività (Dodd, M. D., Supa, D. W., 2014), manifestandosi attraverso dichiarazioni e/o azioni, generando un forte dibattito tra gruppi che hanno opinioni discordanti in merito alla tematica trattata (Nalick, M. et al., 2016). Tali problematiche portano a reazioni polarizzate degli stakeholders (Sarkar, C., Kotler, P., 2018). CSA e CPA differiscono nella misura in cui ciascuna attività viene comunicata, poiché nel primo caso la comunicazione dei valori aziendali attraverso le iniziative sociali avviene in maniera diretta, mentre nel secondo caso, le aziende eseguono la CPA in maniera silenziosa (Lux, S., Crook, T. R., Woehr, D. J., 2011). Inoltre, mentre la CPA è generalmente allineata con gli interessi dell'impresa, influenzandone positivamente il valore (Lux, S., Crook, T. R., Woehr, D. J. 2011), la CSA può contrastare le autorità politiche e impattare in misura variabile sul valore del Brand.

Nelle iniziative di CSA è importante che il management dell'azienda operi conformemente ai Brand Values per evitare crisi reputazionali, con un impatto negativo sulla Brand Reputation e di conseguenza anche sulla sua immagine ed identità.

L'impegno in iniziative di CSA può sortire reazioni sui molteplici portatori d'interesse dell'azienda. La scelta di prendere una posizione pubblica rispetto a tematiche sociali e politiche controverse può portare ad una preoccupazione degli azionisti, in quanto può contrastare con il loro obiettivo di massimizzazione dei profitti e del valore aziendale. I consumatori chiedono sempre di più ai Brand di schierarsi politicamente e socialmente. Secondo Kotler e Sarkar, essi possono coinvolgere i propri consumatori in due modi: guidandoli, o co-creando con loro delle iniziative per avere un impatto positivo sulla società.

Questo può avvenire grazie a:

- **Internet of Purpose:** il prodotto diventa uno strumento per il Brand Activism;
- **La Piattaforma di Purpose:** dove il Brand crea un movimento che comprende i clienti e l'intera società.

Dal punto di vista dei dipendenti vi è una tendenza a valutare le azioni delle aziende nelle quali lavorano sulla base della congruenza di quest'ultime con il sistema dei valori personali. Più è elevata la deviazione tra i valori dei dipendenti e quelli sostenuti con le azioni di CSA e maggiori saranno le probabilità che queste generino emozioni negative nei dipendenti (Bhagwat Y., et al., 2020). Per coltivare e mantenere delle relazioni favorevoli tra organizzazione e dipendente si avviano processi decisionali partecipativi definiti come "processi decisionali congiunti" che prevedono un impegno da parte del top management a condividere informazioni e

risorse con i propri dipendenti per facilitare il raggiungimento degli obiettivi prosociali sia organizzativi che dei singoli dipendenti. Il coinvolgimento comporta un miglioramento delle prestazioni lavorative e della creatività dei dipendenti, nonché la riduzione dell'assenteismo e di conseguenza l'aumento della competitività dell'azienda (Jiang, H., & Luo, Y., 2018). Inoltre, quando i dipendenti percepiscono l'attivismo della loro azienda come etico e moralmente giusto, sono più inclini a sostenere la causa sostenuta e difendere esternamente le loro azioni (Lee, Y., & Tao, W., 2021).

È importante che le aziende veicolino le comunicazioni di marketing nei giusti canali, comprendendone le specificità linguistiche. L'avvento di Internet ha rivoluzionato il modo di comunicare e le arene in cui avvengono interazioni sociali. All'inizio degli anni '90 in rete erano disponibili solo contenuti generati da tecnici informatici che programmavano in linguaggio HTML. A metà degli anni '90 prese forma il **Web 1.0**, con le prime imprese che iniziarono a sbarcare su Internet, utilizzandolo per creare valore.

Si passò poi al **web 2.0**, termine coniato nel 2004 da Tim O'Reilly, che si differenziava dalla fase precedente per la produzione di nuovi approcci, l'utilizzo di nuove tecnologie e soprattutto di una nuova concezione del prodotto in una dinamica open source, con una logica interattiva e iperattiva da parte degli utenti. Il marketing ha attraversato quattro fasi differenti, passando dal marketing 1.0, basato sulla focalizzazione degli aspetti funzionali dell'offerta, da cui si evince una centralità del prodotto, all'attuale paradigma del marketing 4.0 caratterizzato da legami sociali deboli, inteso come legami che possiedono scarse possibilità di protrarsi nel tempo. Le comunicazioni tra aziende e consumatori passano da una **situazione passiva**, dove si ha una trasmissione one-to many di tipo unidirezionale, quindi dall'azienda ai consumatori in maniera indifferenziata, ad una **situazione interattiva**, con una comunicazione one-to-one, ad una **co-creativa**, dove i contenuti vengono creati insieme ai clienti, dando vita al fenomeno dell'User Generated Content (UGC), per cui si passa dal concetto di consumatore a quello di "consumatore", diventando attore nella produzione di significato dei contenuti veicolati dai Brand. Questi elementi creano il presupposto per lo sviluppo del **Buzz Marketing** che come sostenuto da Mark Hughes consente agli individui di costruire conversazioni attorno al prodotto, creando le cosiddette communities. I dati di We Are Social⁹⁵ rivelano come il numero di utenti online cresca più velocemente rispetto alla popolazione e come tra gli utenti online vi sia una maggior crescita degli active social media users. I dati sul tempo speso sui social media evidenziano tale crescita, rivelando come tali piattaforme ricoprano un ruolo ormai centrale nella vita degli utenti. Quest'aumento della fruizione dei social soprattutto da device mobili, ha portato ad un decremento dell'utilizzo di alcuni media tradizionali come i newspaper su carta stampata e i giornali radio.

Nel contesto digitale il successo di un contenuto e quindi anche delle comunicazioni viene misurato sulla base del passaparola generato, che viene rinominato come eWoM. Si parla di **web reputation** come il risultato in continua evoluzione dell'insieme di conversazioni e messaggi espressi da una comunità di utenti intorno ad un soggetto o specifiche azioni dello stesso sui social network tramite il processo del passaparola online (Peverini P., 2016). La crescita esponenziale di social network che basano la reputazione degli utenti sulla base di alcune

⁹⁵ <https://wearesocial.com/it/blog/2022/02/digital-2022-i-dati-italiani/>

metriche come numero di Followers, Likes ed Engagement alimenta la tendenza a considerare più positivamente utenti che realizzano numeri elevati.

Tuttavia, un approccio puramente quantitativo non è in grado di cogliere tutti gli aspetti che entrano in gioco nei processi di significazione presenti all'interno delle arene comunicative digitali per la realizzazione degli obiettivi aziendali. La generazione di eWoM crea i presupposti affinché il contenuto venga condiviso da quanti più utenti possibili, facendolo diventare virale. Il concetto di viralità viene spesso associato a quello di meme, ed entrambi a quello di virus biologico, tramite la metafora dell'infezione, che tuttavia presenta una lacuna relativa all'assunto per cui i consumatori vengono ridotti ad "ospiti" involontari dei virus dei media, non riflettendo la complessità dei processi culturali e comunicativi. La differenza tra viralità online e virus biologico consiste nella lunghezza di trasmissione raggiungibile, più lunghe nel caso dei virus biologici e meno attestate nel caso di diffusione di prodotti o idee (Peverini, P., 2016). Il concetto di meme invece, è stato introdotto dal biologo evoluzionista Richard Dawkins nel 1976, definendolo come la versione culturale del gene, caratterizzandosi per la capacità di conservare il proprio contenuto informativo nella trasmissione da un utente all'altro, possibilità di generare loro copie e di sopravvivere a lungo. Si arriva a parlare di **Viral Marketing**, che si fonda sull'influenza dei singoli a diffondere un contenuto interessante, e che in quanto tale ha suscitato attenzione al pubblico, creando così una crescita esponenziale. La comunicazione peer-to-peer rappresenta un elemento essenziale affinché un contenuto circoli online, motivo per il quale molte aziende realizzano la pratica del seeding, veicolando i propri contenuti attraverso specifici influencers che si rivolgono a specifici target. La viralità viene erroneamente assimilata all'engagement, una misura numerica del coinvolgimento degli utenti, definita come il numero di Likes, Commenti distribuiti per unità di tempo, Condivisioni ed altre tipologie di azioni effettuate dagli utenti rispetto ad uno o più contenuti veicolati sui social network. La narratività rappresenta un elemento fondamentale affinché un contenuto venga veicolato online. Berger (2014) sostiene il ruolo centrale praticato dal racconto per la viralità dei contenuti: questo deve aggirare le attese del destinatario dietro la forma di un racconto apparentemente facile da interpretare.

Il capitolo si conclude con l'identificazione dei gap di ricerca, ravvisabili sia nella mancata analisi dell'impatto del coinvolgimento dei dipendenti alle iniziative di CSA sull'identificazione con i valori aziendali e la soddisfazione, mentre dal punto di vista dei consumatori non sono state indagate le reazioni degli stessi rispetto alle iniziative di attivismo sociale delle aziende tramite metodologie di analisi qualitativa. Pertanto, tenendo conto del ruolo centrale dell'autenticità nel successo delle comunicazioni in ambito sociale, e della crescita dei social network come piattaforme per la creazione di conversazioni attorno alle tematiche sociali rilevanti, sono state identificate due domande di ricerca:

- In che misura l'identificazione dei dipendenti con i valori aziendali viene influenzata dal loro coinvolgimento da parte delle aziende in iniziative di CSA?

- In che modo l'autenticità delle iniziative di attivismo sociopolitico intraprese dai Brand riesce ad influenzare le risposte degli utenti?

Il **capitolo III** ha portato all'analisi di tre casi distinti per rispondere alle domande di ricerca, tutti e tre afferenti al gruppo P&G, leader nel settore dei beni di largo consumo. Il primo case study riguarda l'analisi del programma Corporate "P&G Per L'Italia", il più grande programma di cittadinanza di impresa avviato dall'azienda. Questo nasce come declinazione della campagna globale "Leads With Love" completamente reinventato durante il primo lockdown causato dalla pandemia da COVID-19 da Riccardo Calvi, Communication Director di P&G Italia, Daniela Cappello, Responsabile Comunicazione Scientifica e Sostenibilità e Marilea Biancorosso, Senior Manager Corporate Digital Communications, i quali rispetto alla versione globale, non solo ne hanno cambiato il nome, ma anche le iniziative intraprese.

La campagna è nata nel marzo del 2020, in pieno Lockdown nazionale, con l'obiettivo di intraprendere iniziative concrete per le comunità locali, rendicontando sia internamente, attraverso delle newsletter dirette ai dipendenti, che attraverso delle riunioni trimestrali che vengono svolte nella sede italiana a Roma, ma anche esternamente, attraverso un report che viene pubblicato annualmente con i risultati raggiunti da ogni singola iniziativa. Il programma è altamente strutturato, con molte iniziative che poggiano su tre pilastri: gli aspetti sociali, con un impatto sulla comunità in cui P&G opera, la sostenibilità ambientale e l'innovazione. Questi a loro volta si articolano in cinque macro-temi per cui si sviluppano le diverse iniziative: educazione, ambiente, salute, società e innovazione. È stata condotta un'analisi qualitativa attraverso delle interviste in profondità semi-strutturate con i 5 dipendenti che hanno preso parte alla campagna. Per ciascuna intervista è stata effettuata la trascrizione consultabile nell'**Appendice 1**, per poi procedere ad una codifica manuale su NVivo, un software che consente di effettuare analisi qualitative. In particolare, le risposte dei dipendenti sono state suddivise per aree tematiche, individuando 7 diversi codici:

- **Trasparenza e Concretezza** (24 coding references): rappresenta il codice con maggior riferimenti all'interno delle interviste, e per lo più fatti da parte dei dipendenti riguardo la loro attenzione alla trasparenza di P&G nelle proprie comunicazioni e nella concretezza della campagna "P&G Per L'Italia";
- **Partecipazione alla Campagna** (22 Coding references): Riguarda prevalentemente tutto ciò che ha a che fare con il coinvolgimento dei dipendenti all'interno delle diverse iniziative della campagna;
- **Corrispondenza dei valori tra dipendenti e azienda** (16 coding references): comprende tutte le references in cui i dipendenti sostengono di essere allineati con i valori aziendali, o menzionano direttamente alcuni tra questi, come la trasparenza, la leadership e l'ownership;
- **Agire per la società** (13 references): in questo codice sono state incluse tutte le frasi menzionate dai dipendenti in cui rivelano l'importanza di agire concretamente per la società;

- **Collaborazione** (9 references): durante le interviste è emerso un tema molto importante, che è quello per cui tali iniziative rappresentano un'opportunità grandissima di unire le forze con altre aziende e organizzazioni per avere un impatto maggiormente positivo sulla società e per imparare gli uni dagli altri, mettendo in comune le proprie conoscenze e risorse;
- **Ruolo dei dipendenti nell'influenzare le aziende nelle iniziative di Brand Activism** (7 references): indica l'importanza per gli intervistati del ruolo dei dipendenti affinché le aziende inizino a prendere posizione attraverso delle iniziative concrete;
- **Preoccupazione per la società attuale** (4 references): riguarda una preoccupazione per il periodo storico che la società sta vivendo, tra crisi economica, sanitaria, geopolitica e climatica, le quali minacciano di compromettere irrimediabilmente il benessere delle comunità locali e globale.

Dei due codici con maggior sentences è stata effettuata un'analisi di word frequency per analizzare quali parole fossero state maggiormente menzionate. Emerge come le tematiche maggiormente affrontate nel corso delle interviste riguardino i concetti di trasparenza e concretezza, che rappresentano i valori maggiormente ricercati dai dipendenti, e di conseguenza quelli in cui si identificano di più anche grazie a questa campagna, oltre all'attenzione che l'azienda ha nei confronti delle persone, sia interne che esterne all'azienda. Un'altra tematica emersa è quella per cui è fondamentale aprirsi all'esterno, realizzando partnership con organizzazioni esterne che consentano di non solo di rendere le iniziative più efficaci, ma anche di imparare dai partner coinvolti.

Gli altri due case studies hanno come protagonisti due Brand appartenenti a P&G: **Always** e **Gillette**. Per entrambi sono stati selezionati due spot pubblicati su Facebook, che ben si presta alla creazione di community attorno ai Brand. Questi sono stati prima scomposti sequenze narrative, per osservarli dal punto di vista semiotico e poi analizzati attraverso una Sentiment Analysis condotta su NVivo, con la trascrizione dei commenti e la successiva codifica manuale in nodi che sono stati inseriti all'interno dei codici Very Positive, Positive, Neutral, Negative e Very Negative.

Always è un Brand che vende assorbenti per le mestruazioni femminili. Storicamente aveva basato la propria comunicazione su benefici funzionali di prodotto. Tuttavia, essendosi assottigliata negli anni la differenza in termini di prestazioni dei diversi competitors presenti nel mercato degli assorbenti, il management del Brand si accorse di aver perso rilevanza tra le donne ricomprese in una fascia d'età tra i 16 e i 24 anni, il target ritenuto più importante in quanto più predisposto alla loyalty. Partendo dai risultati di una ricerca condotta dall'American Psychological Association, secondo cui l'autostima delle ragazze diminuisce il doppio rispetto a quella dei ragazzi, in modo particolare durante la pubertà, non ritornando mai al livello del periodo prepuberale. Da lì nacque l'idea di lanciare la campagna **#LikeAGirl**, pubblicata il 26 giugno del 2014, che ha permesso al Brand di riposizionarsi in termini di significati. Questo spot ha come obiettivo quello di combattere gli stereotipi di genere, e lo fa attraverso delle interviste condotte dalla regista Lauren Greenfield in cui viene chiesto ai rispondenti di mimare alcune azioni "**#LikeAGirl**". Mentre il primo gruppo di intervistati si esibisce nelle azioni ludicamente, esasperandone le movenze e descrivendo la debolezza delle ragazze

timide, un gruppo di bambine risponde alla stessa domanda replicando le stesse azioni con forza, determinazione e passione. In questa differenza di comportamenti viene evidenziato il messaggio principale della campagna, ovvero come l'espressione "LikeAGirl" riflettesse uno dei tanti stereotipi errati che caratterizzano la società, e che portano donne e uomini ad assimilare passivamente la convinzione per cui essere donna equivale ad essere deboli, e pertanto inferiori agli uomini, stereotipo alla base del gender gap. Altra caratteristica peculiare della campagna è stata quella di associare il nome della stessa all'hashtag #LikeAGirl, chiedendo agli utenti di condividerlo su Twitter, raccontando le proprie storie di empowerment femminile.

Il video ha ottenuto complessivamente oltre 90 milioni di visualizzazioni, e più di 1 milione di condivisioni, generando moltissime reazioni positive. L'uso dell'hashtag #LikeAGirl è diventato virale sui social media, ottenendo oltre 177 mila tweet nei primi tre mesi, di cui diversi provenienti da utenti famosi. Nello stesso periodo di tempo le pagine social del Brand hanno ottenuto un aumento vertiginoso di followers (+4399%), con un aumento della preferenza del marchio di oltre il 50%, con il 70% delle donne e il 60% degli uomini che hanno affermato in uno studio condotto nel dicembre del 2014 come il video abbia cambiato la loro percezione dell'espressione "Like A Girl"⁹⁶. Una versione ridotta dello spot, di 60' è stata proiettata durante il Super Bowl, rappresentando il primo spot di un prodotto per la cura femminile ad essere pubblicizzato durante l'evento, e per l'edizione del 2015, è stata classificata da Adobe come miglior campagna digitale. È stato analizzato il video pubblicato dall'account ufficiale del Brand, che ha realizzato oltre 2 milioni di visualizzazioni e 1673 likes. Dei 259 commenti presenti sul video oltre 216 appartengono al codice Very Positive, dimostrando l'enorme successo realizzato dalla campagna, che ha il pregio di assumere la prospettiva dei consumatori, veicolando attraverso loro stessi il messaggio comunicativo, per il tramite dell'intervista. Questo ha consentito agli utenti di percepire la comunicazione come estremamente autentica. Inoltre, l'associazione della campagna con gli hashtag #LikeAGirl e #RewriteTheRules ha consentito di condividere il video, associando a tali hashtag anche le proprie storie, incoraggiando gli altri utenti a fare altrettanto. Tra le parole più menzionate vi sono il nome del Brand "Always", "thank", a testimonianza della gratitudine degli utenti per aver veicolato un simile messaggio, e "girl", in quanto la donna è posta al centro dell'attenzione della campagna.

Reazioni differenti sono state generate dallo spot pubblicato da Gillette nel 2019 dal titolo "**We Believe: The Best A Man Can Be**". Questa rappresenta un'evoluzione dello spot storico da cui deriva la sua tag line "The Best A Man Can Get", uno spot che simboleggiava l'ideale di un uomo antico, forte e di successo, quasi divinizzato nel suo aspetto estetico, e di cui la centralità metteva in secondo piano la figura femminile. Il Brand leader nel settore della rasatura tenta di superare un'immagine di uomo tradizionale ad esso storicamente associato attraverso uno spot in cui rappresenta diverse scene tipiche della mascolinità tossica, stigmatizzando tali comportamenti ed invitando tutti gli uomini a prendere le distanze da atteggiamenti simili, promuovendo nella seconda parte dello spot, una serie di azioni positive, contro ogni forma di violenza, dal bullismo alle

⁹⁶ <https://www.campaignlive.co.uk/article/case-study-always-likeagirl/1366870>

molestie sessuali. Vi è una chiara associazione di Gillette con il movimento #MeToo. Lo spot ha generato reazioni contrastanti dovuto alla tematica affrontata, ma anche al linguaggio pubblicitario adottato. Nella settimana successiva alla pubblicazione, il video degli account ufficiali ha ottenuto oltre 23 milioni di views su YouTube e 9 milioni su Facebook, che unito ad un dislike ratio del 63% ha portato Gillette alla sospensione dei commenti. Per questo motivo l'analisi è stata condotta sul medesimo video postato sull'account Facebook ufficiale del notiziario statunitense CBS News, che conta oltre 7 milioni di followers. Il video, che ha generato oltre 107 mila visualizzazioni e 1878 likes, ha confermato il ruolo centrale dei notiziari nel trattare le tematiche in questione, come inserito in una sequenza narrativa dello spot stesso.

Dei 699 commenti analizzati, 360 sono commenti negativi, di cui 214 appartenenti al codice "Very Negative", mentre 311 i commenti positivi, di cui 271 appartenenti al codice "Very Positive". Tra i commenti maggiormente negativi vi è una prevalenza del nodo "Man Feel Insulted" per tutti quegli uomini che si sono sentiti attaccati dal Brand, e "Fake Gillette", dove quest'ultimo veniva accusato di essere inautentico. Il nodo più corposo nel codice Very Positive è "People against toxic masculinity" rappresentato da tutti coloro che si sono dichiarati contro la mascolinità tossica, e che pertanto hanno recepito il messaggio veicolato, schierandosi al fianco di Gillette. Lo stile comunicativo del Brand, che ha assunto una posizione paternalista, lo ha posto su un piano diverso rispetto ai consumatori nel processo comunicativo, facendone perdere la credibilità, se unito al fatto che questo spot rappresentava un punto di rottura con il passato. Il linguaggio pubblicitario orientato più al blaming che all'empowerment ha alzato le barriere di tutti quei consumatori che si sono sentiti attaccati da un Brand che fino a qualche mese prima nei propri spot poneva al centro la figura dell'uomo tradizionale.

La presente ricerca fornisce alcuni contributi alla letteratura esistente: in primo luogo approfondisce l'impatto che le iniziative di CSA hanno sull'identificazione dei dipendenti con i valori delle aziende per le quali lavorano. È stato dimostrato come più è elevata la deviazione tra i valori dei dipendenti e quelli sostenuti con le azioni di CSA e maggiori saranno le probabilità che queste generino emozioni negative nei dipendenti (Bhagwat Y., et al., 2020). Grazie alle interviste in profondità realizzate con i dipendenti che hanno realizzato la campagna "P&G Per L'Italia" è stato possibile estendere tali risultati, in quanto si può sostenere che il coinvolgimento diretto dei dipendenti in iniziative di CSA coerenti con i valori aziendali ne aumentano l'identificazione, avendo l'opportunità di rendicontare dei risultati tangibili realizzati con le iniziative attuate. Lato consumatori, è possibile confermare come l'autenticità percepita di uno spot sia direttamente correlata al suo successo in termini di sentiment generato sui social network, Facebook nello specifico della presente analisi, con un ruolo altrettanto decisivo praticato dalla posizione assunta dai Brand nel processo comunicativo: in presenza di uno stile comunicativo orientato all'empowerment, le reazioni generate saranno per lo più positive, mentre nel caso di una comunicazione orientata al blaming si avranno reazioni polarizzanti. Dal presente elaborato si individuano alcune implicazioni manageriali. È importante che le aziende coinvolgano in prima persona i propri dipendenti, rendendoli partecipi nelle iniziative di Brand Activism

Sociopolitico che siano concrete e strutturate, attraverso dei programmi pluriennali, i quali consentano di osservarne un'evoluzione nel tempo. È importante adottare strategie di comunicazione interna ed esterna che siano il più possibile orientate alla trasparenza e ai risultati conseguiti. Altra implicazione manageriale importante è legata alla tematica dell'apertura verso l'esterno: le testimonianze riportate certificano l'importanza di aprirsi a collaborazioni con organizzazioni esterne, per massimizzare l'efficacia e di conseguenza l'impatto delle iniziative sociali, senza voler difendere l'esclusività dei progetti avviati.

Nelle comunicazioni verso l'esterno è necessario che i Brand prendano posizione rispetto a questioni sociali e politiche rilevanti, purché comunichino tali posizioni in modo coerente con i propri valori e con l'audience al quale si rivolgono, approfondendo inoltre le tematiche trattate.

In conclusione, si identificano alcuni limiti per la ricerca futura. Essendosi concentrata su iniziative di Brand Activism Sociopolitico, sarebbe interessante misurare l'impatto della partecipazione ad iniziative di Brand Activism relative ad altre tematiche sull'identificazione con i valori aziendali e la soddisfazione dei dipendenti. Si potrebbe inoltre misurare la percezione dei dipendenti rispetto alle comunicazioni interne che le aziende realizzano per rendicontare i risultati generati dalle proprie iniziative.

Ricerche future potrebbero analizzare le reazioni dei consumatori rispetto a spot realizzati da aziende operanti in settori differenti da quello dei beni di largo consumo, indagando come queste cambiano rispetto a Brand che producono beni con un alto rischio percepito.

Bibliografia

- Aakhus, M. & Bzdak, M. (2012). Revisiting the role of 'shared value' in the business–society relationship. *Business and Professional Ethics Journal*, 31, pp. 231– 246.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and Ceo values. *Academy of management journal*, 42(5), 507-525.
- Alberti, F. G., & Belfanti, F. (2019). Creating shared value and clusters: The case of an Italian cluster initiative in food waste prevention. *Competitiveness review: an international business journal*.
- Alemany, C. (2020). Marketing in the age of resistance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/09/marketing-in-the-age-of-resistance>.
- Alhouti, S., Johnson, C. M., & Holloway, B. B. (2016). Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. *Journal of Business Research*, 69(3), 1242-1249.
- Amed, I., Balchandani, A., Beltrami, M., Berg, A., Hedrich, S., & Rölkens, F. (2019). The influence of 'woke' consumers on fashion. McKinsey & Company, February, available at: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-influence-of-woke-consumers-on-fashion> (accessed 13 September 2021).
- Anselmsson, J., Bondesson, N. V., & Johansson, U. (2014). Brand image and customers' willingness to pay a price premium for food brands. *Journal of Product & Brand Management*.
- Baek, Y. M. (2010). To buy or not to buy: Who are political consumers? What do they think and how do they participate?. *Political Studies*, 58(5), 1065-1086.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of business research*, 59(1), 46-53.
- Becker, M., Wiegand, N., & Reinartz, W. J. (2019). Does it pay to be real? Understanding authenticity in TV advertising. *Journal of Marketing*, 83(1), 24-50.
- Belk, R., Fischer, E., & Kozinets, R. V. (2012). *Qualitative consumer and marketing research*. Sage.
- Berger, J. (2014). Word of mouth and interpersonal communication: A review and directions for future research. *Journal of consumer psychology*, 24(4), 586-607.
- Bergquist, A. K., & Eriksson, L. (2019). Sober business: Shared value creation between the insurance industry and the temperance movement. *Business History*, 61(2), 322-342.
- Beschorner, T. (2014). Creating shared value: The one-trick pony approach. *Business Ethics Journal Review*, 1(17), 106-112.
- Bhatt, A. (2014). Banking on shared value: How banks profit by rethinking their purpose. FSG.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer–company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of marketing*, 67(2), 76-88.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California management review*, 47(1), 9-24.

- *Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. Journal of Business ethics, 85(2), 257-272.*
- *Bockstette, V., Pfitzer, M., Smith, D., Bhavaraju, N., Priestley, C. & Bhatt, A. (2015). Banking on shared value: How banks profit by rethinking their purpose*
- *Carr, D. J., Gotlieb, M. R., Lee, N. J., & Shah, D. V. (2012). Examining overconsumption, competitive consumption, and conscious consumption from 1994 to 2004: Disentangling cohort and period effects. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 644(1), 220-233.*
- *Carroll, A. B. (2000). Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality. Business Ethics Quarterly, 10(1), 33-42.*
- *Chatterji, A. K., & Toffel, M. W. (2018). The new CEO activists. HBR'S 10 MUST, 47.*
- *Chen, Y. R. R., Hung-Baesecke, C. J. F., Bowen, S. A., Zeffass, A., Stacks, D. W. & Boyd, B.(2018). The role of leadership in shared value creation from the public's perspective: A multi-continental study. Public Relations Review, 46, pp. 101749*
- *Chernev, A., & Blair, S. (2015). Doing well by doing good: The benevolent halo of corporate social responsibility. Journal of Consumer Research, 41(6), 1412-1425.*
- *Chéron, E., Kohlbacher, F., & Kusuma, K. (2012). The effects of brand-cause fit and campaign duration on consumer perception of cause-related marketing in Japan. Journal of consumer marketing.*
- *Chng, D. H. M., Kim, T. Y., Gilbreath, B., & Andersson, L. (2018). Why People Believe in Their Leaders-or Not. MIT Sloan Management Review, 60(1), 65-70.*
- *Ciszek, E., & Logan, N. (2018). Challenging the dialogic promise: How Ben & Jerry's support for Black Lives Matter fosters dissensus on social media. Journal of Public Relations Research, 30(3), 115-127.*
- *Clemensen, M. (2017). Corporate Political Activism: When and how should companies take a political stand?.*
- *Coates IV, J. C. (2012). Corporate Politics, Governance, and Value Before and After Citizens United. Journal of Empirical Legal Studies, 9(4), 657-696.*
- *Copeland, L. (2014). Conceptualizing political consumerism: How citizenship norms differentiate boycotting from buycotting. Political studies, 62, 172-186.*
- *Corazza, L., Scagnelli, S. D., & Mio, C. (2017). Simulacra and sustainability disclosure: Analysis of the interpretative models of creating shared value. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 24(5), 414-434.*
- *Corporate Social Responsibility, in La responsabilità sociale d'impresa. Teoria e prassi.*
- *Cottril, M.T. (1990). Corporate social responsibility and the marketplace. Journal of Business Ethics, 9(9), 723-729.*
- *Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of "creating shared value". California management review, 56(2), 130-153.*

- Davoudi, L., McKenna, C., & Olegario, R. (2018). *The historical role of the corporation in society*. *Journal of the British Academy*, 6(s1).
- De Angelis, M. (2012). *Bolle reputazionali. Analisi e gestione della comunicazione sociale e del passaparola su prodotti e marche*. Egea
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). *The drivers of greenwashing*. *California management review*, 54(1), 64-87.
- Den Hond, F., Rehbein, K. A., de Bakker, F. G., & Lankveld, H. K. V. (2014). *Playing on two chessboards: Reputation effects between corporate social responsibility (CSR) and corporate political activity (CPA)*. *Journal of management studies*, 51(5), 790-813.
- Devries, K. M., Mak, J. Y., Garcia-Moreno, C., Petzold, M., Child, J. C., Falder, G., ... & Watts, C. H. (2013). *The global prevalence of intimate partner violence against women*. *Science*, 340(6140), 1527-1528.
- Dodd, M. D., & Supa, D. W. (2014). *Conceptualizing and measuring “corporate social advocacy” communication: Examining the impact on corporate financial performance*. *Public Relations Journal*, 8(3), 2-23.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). *Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning*. *International journal of research in marketing*, 24(3), 224-241.
- Edmans, A. (2012). *The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility*. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 1-19.
- Esch, F. R., Langner, T., Schmitt, B. H., & Geus, P. (2006). *Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases*. *Journal of product & brand management*.
- Faircloth, J. B., Capella, L. M., & Alford, B. L. (2001). *The effect of brand attitude and brand image on brand equity*. *Journal of marketing theory and practice*, 9(3), 61-75.
- Fornell, Claes, Mithas, Sunil, Morgeson, Forrest V., and Krishnan, M.S. (2006), “Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk,” *Journal of Marketing*, 70, (January), 3–14.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Fritz, K., Schoenmueller, V., & Bruhn, M. (2017). *Authenticity in branding—exploring antecedents and consequences of brand authenticity*. *European journal of marketing*.
- Garfield, L. (2018). *Gun-control activists aren't backing down on a boycott of Apple, Amazon, and FedEx—here's how it could affect sales*. *Business Insider*.
- Georgallis, P. (2017). *The link between social movements and corporate social initiatives: Toward a multi-level theory*. *Journal of Business Ethics*, 142(4), 735-751.
- Giacomazzi, F. e Camisani Calzolari, M. (2008). *Impresa 4.0. Marketing e comunicazione digitale a 4 direzioni*, Milano, Pearson Paravia Bruno Mondadori
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2007). *Authenticity: What consumers really want*. Harvard Business Press.

- Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.
- Godfrey, P. C. (2005). *The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective*. *Academy of management review*, 30(4), 777-798.
- Gradl, C.; Jenkins, B. *Tackling Barriers to Scale: From Inclusive Business Models to Inclusive Business Ecosystems*. 2019.
- Grayson, K., & Martinec, R. (2004). *Consumer perceptions of iconicity and indexicality and their influence on assessments of authentic market offerings*. *Journal of consumer research*, 31(2), 296-312.
- Greyser, S. A. (2009). *Corporate brand reputation and brand crisis management*. *Management Decision*.
- Gruca, T. S., & Rego, L. L. (2005). *Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value*. *Journal of marketing*, 69(3), 115-130.
- Hadani, M., Bonardi, J. P., & Dahan, N. M. (2017). *Corporate political activity, public policy uncertainty, and firm outcomes: A meta-analysis*. *Strategic organization*, 15(3), 338-366.
- Harjoto, M. A., & Salas, J. (2017). *Strategic and institutional sustainability: Corporate social responsibility, brand value, and Interbrand listing*. *Journal of Product & Brand Management*.
- Hillman, A. J., Keim, G. D., & Schuler, D. (2004). *Corporate political activity: A review and research agenda*. *Journal of management*, 30(6), 837-857.
- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. harvard business press.
- Hudders, L., De Jans, S., & De Veirman, M. (2021). *The commercialization of social media stars: a literature review and conceptual framework on the strategic use of social media influencers*. *International Journal of Advertising*, 40(3), 327-375.
- Hughes, M. *Buzz marketing: Get People to Talk about Your Stuff*. (Portfolio, Ed.) (berilustra). 2005
- Hydock, C., Paharia, N., & Blair, S. (2020). *Should your brand pick a side? How market share determines the impact of corporate political advocacy*. *Journal of Marketing Research*, 57(6), 1135-1151.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). *Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach*. *Academy of management review*, 26(3), 397-414.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). *The role of relational information processes and technology use in customer relationship management*. *Journal of marketing*, 69(4), 177-192.
- Jensen, J. F. (2008, October). *The concept of interactivity--revisited: four new typologies for a new media landscape*. In *Proceedings of the 1st international conference on Designing interactive user experiences for TV and video* (pp. 129-132).
- Jensen, M. (2001). *Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function*. *European financial management*, 7(3), 297-317.
- Ji, Y. G., & Hong, C. (2022). *Engaging Employees in CEO Activism: The Role of Transparent Leadership Communication in Making a Social Impact*. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 10776990221086977.

- Jiang, H., & Luo, Y. (2018). *Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. Journal of Communication Management.*
- Joo, S., Miller, E. G., & Fink, J. S. (2019). *Consumer evaluations of CSR authenticity: Development and validation of a multidimensional CSR authenticity scale. Journal of business research, 98, 236-249.*
- Kaku, R. (1997). *The path of Kyosei. Harvard Business Review, 75, 55-64.*
- Keller, K. L. (2012). *Brand strategy. In Handbook of marketing strategy. Edward Elgar Publishing.*
- Kim, J. H. (2008). *Corporate lobbying revisited. Business and Politics, 10(2), 1-23.*
- Korschun, D., Rafieian, H., Aggarwal, A., & Swain, S. D. (2019). *Taking a stand: Consumer responses when companies get (or don't get) political. Available at SSRN 2806476.*
- Kotler, P., Armstrong, G., Ancarani, F. G., & Costabile, M. (2015). *Principi di marketing. Pearson Italia.*
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Best of breed: When it comes to gaining a market edge while supporting a social cause, "corporate social marketing" leads the pack. Social marketing quarterly, 11(3-4), 91-103.*
- Krishna, A. (2021). *Employee Activism and Internal Communication. In Current Trends and Issues in Internal Communication (pp. 113-129). Palgrave Macmillan, Cham.*
- Lam, S. S., Chen, X. P., & Schaubroeck, J. (2002). *Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. Academy of Management Journal, 45(5), 905-914.*
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). *Organizational reputation: A review. Journal of management, 37(1), 153-184.*
- Lantos, G. P. (2001). *The boundaries of strategic corporate social responsibility. Journal of consumer marketing.*
- Lee, Y., & Tao, W. (2021). *Does perceived morality of CEO activism matter? Understanding employees' responses to CEO actions on sociopolitical issues. Management Decision.*
- Leuz, C., & Oberholzer-Gee, F. (2006). *Political relationships, global financing, and corporate transparency: Evidence from Indonesia. Journal of financial economics, 81(2), 411-439.*
- Lindstrom, M. (2012). *Buyology: How everything we believe about why we buy is wrong. Random House.*
- Lux, S., Crook, T. R., & Woehr, D. J. (2011). *Mixing business with politics: A meta-analysis of the antecedents and outcomes of corporate political activity. Journal of management, 37(1), 223-247.*
- Madrakhimova, F. (2013). *History of development of corporate social responsibility. Jorunal of Business and Economics, 4(6), 509-520.*
- Makarem, S. C., & Jae, H. (2016). *Consumer boycott behavior: An exploratory analysis of twitter feeds. Journal of consumer affairs, 50(1), 193-223.*
- Maltz, E., Thompson, F., & Ringold, D. J. (2011). *Assessing and maximizing corporate social initiatives: a strategic view of corporate social responsibility. Journal of Public Affairs, 11(4), 344-352.*
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). *Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. Administrative science quarterly, 48(2), 268-305.*

- McWilliams, A., Van Fleet, D. D., & Cory, K. D. (2002). Raising rivals' costs through political strategy: An extension of resource-based theory. *Journal of Management Studies*, 39(5), 707-724.
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of public relations research*, 26(4), 301-324.
- Men, L. R., Ji, Y. G., & Chen, Z. F. (2019). *Strategic communication for startups and entrepreneurs in China*. Routledge.
- Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 466-485.
- Mishra, S., & Modi, S. B. (2016). Corporate social responsibility and shareholder wealth: The role of marketing capability. *Journal of Marketing*, 80(1), 26-46.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Mithas, S., Ramasubbu, N., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (2006). Designing web sites for customer loyalty across business domains: A multilevel analysis. *Journal of management information systems*, 23(3), 97-127.
- Moon, H. C., & Parc, J. (2019). Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. *Strategic change*, 28(2), 115-122.
- Moorman, C. (2020). Commentary: Brand activism in a political world. *Journal of public policy & marketing*, 39(4), 388-392.
- Morhart, F., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F., & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of consumer psychology*, 25(2), 200-218.
- Naidu, R., & Soundarya, J. (2019). P&G posts strong sales, takes \$8 billion Gillette writedown. *Reuters*
- Nalick, M., Josefy, M., Zardkoohi, A., & Bierman, L. (2016). Corporate sociopolitical involvement: A reflection of whose preferences?. *Academy of management perspectives*, 30(4), 384-403.
- Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. *Journal of business research*, 67(6), 1090-1098.
- Negrão, A., Mantovani, D., & De Andrade, L. M. (2018). Brand's csr influence on consumers' prosocial behavior in unrelated domains. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(1), 139-149.
- Neilson, L. A. (2010). Boycott or buycott? Understanding political consumerism. *Journal of Consumer Behaviour*, 9(3), 214-227.
- Neville, B. A., Bell, S. J., & Mengüç, B. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*.
- Newman, B. J., & Bartels, B. L. (2011). Politics at the checkout line: Explaining political consumerism in the United States. *Political Research Quarterly*, 64(4), 803-817.

- Orr, S., & Sarni, W. (2015). Does the concept of “creating shared value” hold water?. *Journal of Business Strategy*.
- Osburg, T., & Schmidpeter, R. (2013). *Social innovation. Solutions for a sustainable future*.
- Paek, H. J., & Nelson, M. R. (2009). To buy or not to buy: Determinants of socially responsible consumer behavior and consumer reactions to cause-related and boycotting ads. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 31(2), 75-90.
- Panozzo F., (2013) *Rendere l’etica verificabile. Riflessioni attorno alla progressiva formalizzazione della*
- *Paolo Peverini, Influenza online e word of mouth. Il ruolo della semiotica nello scenario delle metodologie di analisi*, 2016, 203-223 Editore Libellula
- Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of marketing*, 50(4), 135-145.
- Parment, A. (2012). *The Contribution of Employer Branding to the Success of Place Branding: How Generation Y and Young Professionals Make Choices in a Branded Society*. In *International Place Branding Conference Utrecht, 20-21 January 2012 (pp. 174-189)*. Institute of Place Management.
- Parry, D. (2017). *Trumps politics: Are brands playing with fire*. *Forbes*. Retrieved on.
- Peverini, P. (2012). *I media: strumenti di analisi semiotica (No. 445, pp. 1-128)*. Carocci.
- Peverini, P. (2015). *Remix practices and activism: A semiotic analysis of creative dissent*. In *The Routledge companion to remix studies (pp. 343-355)*. Routledge.
- Peverini, P. (2016). *Storytelling e “viralità”: La comunicazione non convenzionale di marketing nella prospettiva semiotica*.
- Peverini, P. (2017). *Social Guerrilla. Semiotica della Comunicazione non Convenzionale*.
- Pirson, M., & Malhotra, D. (2011). Foundations of organizational trust: What matters to different stakeholders?. *Organization Science*, 22(4), 1087-1104.
- Plumeyer, A., Kottemann, P., Böger, D., & Decker, R. (2019). Measuring brand image: a systematic review, practical guidance, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 13(2), 227-265.
- Pomeroy, A., & Johnson, L. W. (2009). Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: Inhibiting scepticism to enhance persuasion. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Porter, M. E. & Ignatius, A. (2011). *Creating shared value: An HBR interview with Michael Porter (1/2)*.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2014). *A response to Andrew Crane et al.’s article*. *California Management Review*, 56, pp. 149– 151.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). *The competitive advantage of corporate*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society*. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Rayport, J. (1996). *The virus of marketing*. *Fast Company*, 31.

- Rendtorff, J. D. (2017). *Creating shared value as institutionalization of ethical responsibilities of the business corporation as a good corporate citizen in society*. In J. Wieland (ed.), *Creating Shared Value: Concepts, Experience, Criticism*. Cham: Springer, pp. 119–139.
- Robins, R. W., Trzesniewski, K. H., Tracy, J. L., Gosling, S. D., & Potter, J. (2002). *Global self-esteem across the life span*. *Psychology and aging*, 17(3), 423.
- Rushkoff, Douglas. (1994) *Media Virus: Hidden Agendas in Popular Culture*. New York:
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Saboo, A. R., & Grewal, R. (2013). *Stock market reactions to customer and competitor orientations: the case of initial public offerings*. *Marketing Science*, 32(1), 70-88.
- Sarkar, C., & Kotler, P. (2018). *Brand Activism: From Purpose to Action*. [Epub] Idea Bite Press.
- Schmidt, H. J., Ind, N., Guzmán, F., & Kennedy, E. (2021). *Sociopolitical activist brands*. *Journal of Product & Brand Management*.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). *Corporate social responsibility: A three-domain approach*. *Business ethics quarterly*, 13(4), 503-530.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). *Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility*. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Shanahan, J., Glynn, C., & Hayes, A. (2007). *The Spiral of Silence: A Meta-Analysis and Its Impact*.
- Shetty, A. S., Venkataramaiah, N. B., & Anand, K. (2019). *Brand activism and millennials: an empirical investigation into the perception of millennials towards brand activism*. *Problems and perspectives in management*, 17(4), 163.
- Shrivastava, P., & Kennelly, J. J. (2013). *Sustainability and place-based enterprise*. *Organization & Environment*, 26(1), 83-101.
- Spiggle, S., Nguyen, H. T., & Caravella, M. (2012). *More than fit: Brand extension authenticity*. *Journal of Marketing Research*, 49(6), 967-983.
- Srivastava, D., & Sharma, R. W. (2017). *Developing a model for studying the antecedents and effects of Word of Mouth (WoM) and e-WoM marketing based on literature review*. *Jindal Journal of Business Research*, 6(1), 25-43.
- Strand, R. & Freeman, R. E. (2015). *Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia*. *Journal of Business Ethics*, 127, pp. 65–85
- Strand, R., Freeman, R. E. & Hockerts, K. (2015). *Corporate social responsibility and sustainability in Scandinavia: An overview*. *Journal of Business Ethics*, 127, pp. 1–15.
- Sun, P., Mellahi, K., & Wright, M. (2012). *The contingent value of corporate political ties*. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), 68-82.
- Taylor, M., & Kent, M. L. (2014). *Dialogic engagement: Clarifying foundational concepts*. *Journal of public relations research*, 26(5), 384-398.

- Torelli, C. J., Monga, A. B., & Kaikati, A. M. (2012). *Doing poorly by doing good: Corporate social responsibility and brand concepts*. *Journal of Consumer Research*, 38(5), 948-963.
- Vaaland, T. I., Heide, M., & Grønhaug, K. (2008). *Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context*. *European Journal of Marketing*.
- Verboven, H. (2011). *Communicating CSR and business identity in the chemical industry through mission slogans*. *Business Communication Quarterly*, 74(4), 415-431.
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). *Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing?*. *Journal of public policy & marketing*, 39(4), 444-460.
- Waddock, S. (2008). *The development of corporate responsibility/corporate citizenship*. *Organization Management Journal*, 5(1), 29-39.
- Werther Jr, W. B., & Chandler, D. (2005). *Strategic corporate social responsibility as global brand insurance*. *Business Horizons*, 48(4), 317-324.
- Wettstein, F., & Baur, D. (2016). "Why should we care about marriage equality?": *Political advocacy as a part of corporate responsibility*. *Journal of business ethics*, 138(2), 199-213.
- Wójcik, P. (2016). *How creating shared value differs from corporate social responsibility*. *Central European Management Journal*, 24(2), 32-55.
- Wójcik, P. (2016). *How creating shared value differs from corporate social responsibility*. *Central European Management Journal*, 24(2), 32-55.
- Zourrig, H., Chebat, J. C., & Toffoli, R. (2009). *Consumer revenge behavior: a cross-cultural perspective*. *Journal of Business Research*, 62(10), 995-1001.

Sitografia

- <http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=24349>
- <https://always.com/en-us/about-us>
- <https://esgnews.it/social/trustpilot-oltre-la-meta-dei-consumatori-predilige-le-aziende-etiche/#:~:text=%E2%80%99CL'etica%20di%20un%20brand,e%20dimostra%20trasparenza%20nei%20suoi>
- <https://eu.patagonia.com/it/it/story-18615.html>
- <https://it.paperblog.com/ikea-siamo-aperti-a-tutte-le-famiglie-293366/>
- <https://it.pg.com/diversita-e-inclusione/>
- <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=9007702&fileOid=9007708>
- <https://startupitalia.eu/53641-20160611-storia-nokia?infinite>
- <https://static01.nyt.com/files/2018/technology/googleletter.pdf>
- <https://studycorgi.com/like-a-girl-by-always-campaign-analysis/>
- https://twitter.com/alyssa_milano/status/919659438700670976

- <https://uplift.love/?fbclid=IwAR2UttbGDMApBF5m33mJltT4Yjf4FZnWbsr6S4Nwi00Dh2JYKd6qPecZWpo>
- <https://us.pg.com/citizenship-report-2021/>
- https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF/Accenture-CompetitiveAgility-GCPR-POV.pdf
- <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>
- <https://www.always.co.uk/en-gb/about-us/campaigns-and-initiatives/help-for-syrian-refugee-girls/>
- <https://www.asroma.com/it/roma-cares>
- <https://www.brand-news.it/blog/creativita/ecco-perche-lo-spot-gillette-ha-fatto-flop-lanalisi-di-gianluca-ruggiero/>
- <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/>
- <https://www.censis.it/comunicazione/il-capitolo-%C2%ABcomunicazione-e-media%C2%BB-del-55%C2%B0-rapporto-censis-sulla-situazione-sociale>
- <https://www.emmys.com/awards/nominees-winners/2015/outstanding-commercial>
- https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Sintesi_32.pdf
- <https://www.eiis.it/courses/il-manager-della-transizione-ecologica>
- <https://www.facebook.com/always/videos/693945927325694>
- <https://www.facebook.com/watch/?v=1420466704754705>
- <https://www.gillette.it/it-it/informazioni-su-gillette>
- <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>
- https://www.huffpost.com/entry/tiger-woods-nike-ad-video_n_529405
- <https://www.ikea.com/gb/en/this-is-ikea/work-with-us/diversity-and-inclusion-pub86a2cb59>
- <https://www.ispot.tv/ad/7VxD/gillette-limited-edition-gillette-fusion-proglide>
- <https://www.linkedin.com/pulse/6ps-brand-activism-jay-curley/>
- <https://www.mabasta.org/chisiamo.html>
- <https://www.marketwatch.com/story/nikes-online-sales-jumped-31-after-company-unveiled-kaepernick-campaign-2018-09-07>
- <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/report>
- <https://www.milanofinanza.it/news/wall-street-positiva-vola-gillette-su-acquisto-da-parte-di-procter-gamble-114705?amp=False&archivio=True>
- <https://www.mise.gov.it/index.php/it/68-incentivi/2042324-piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza-i-progetti-del-mise>
- <https://www.motorbox.com/auto/magazine/ferrari-f2005>
- [https://www.pinterest.it/pin/136445063685465618/?amp_client_id=CLIENT_ID\(\)&mweb_unauth_id=&simplified=true](https://www.pinterest.it/pin/136445063685465618/?amp_client_id=CLIENT_ID()&mweb_unauth_id=&simplified=true)
- <https://www.pinterest.it/pin/530228556138015693/>

- <https://www.statista.com/search/?q=religion&qKat=search&newSearch=true>
- <https://www.statista.com/statistics/526002/energy-related-carbon-dioxide-emissions-worldwide/>
- <https://www.tgcom24.mediaset.it/cronaca/italia-sempre-meno-religiosa-in-cinque-anni-credenti-diminuiti-del-7-3207724-201902a.shtml#:~:text=Gli%20atei%20e%20gli%20agnostici,tassazione%20sugli%20immobili%20della%20Chiesa&text=Dal%202014%20a%20oggi%20il,passando%20dal%2010%20al%2015%25.>
- <https://www.thesun.co.uk/sport/17572430/nike-mason-greenwood-sponsorship-rape-dropped-police/>
- [https://www.treccani.it/enciclopedia/dissolvenza_\(Enciclopedia-del-Cinema\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/dissolvenza_(Enciclopedia-del-Cinema)/)
- https://www.vergaviagrande.edu.it/scuola/alu/altro/musmeci/cinema/i_piani.html
- https://www.visualcapitalist.com/a-regional-breakdown-of-millennials-around-the-world/?utm_source=feedly&utm_medium=rss&utm_campaign=a-regional-breakdown-of-millennials-around-the-world
- <https://www.wsj.com/livecoverage/russia-ukraine-latest-news-2022-03-01/card/bmw-halts-production-in-russia-and-stops-exports-to-the-country-T36AO5SxgtXwEfxJBsZ8>
- <https://www.youtube.com/watch?v=55ScN4oYdRI>
- https://www.youtube.com/watch?v=akxfPV-A_C0
- <https://www.youtube.com/watch?v=BnBvlz8EaZ0>
- <https://www.youtube.com/watch?v=boGe6J8B8No>
- https://www.youtube.com/watch?v=Q0tv_Dm61K0
- <https://www.youtube.com/watch?v=ThDBf14qPsc>
- http://henryjenkins.org/blog/2009/02/if_it_doesnt_spread_its_dead_p.html
- <https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-02-21/atleti-scandali-quando-sponsor-133223.shtml?uuiid=AbkDanWH>
- https://www.repubblica.it/esteri/2017/10/17/news/metoo_la_campagna_che_squarcia_il_velo_sulle_molestie-178517375/
- <https://www.nytimes.com/2018/04/04/technology/google-letter-ceo-pentagon-project.html>
- <https://www.nytimes.com/2018/06/01/technology/google-pentagon-project-maven.html>
- <https://www.istat.it/it/files/2018/12/C11.pdf>
- <https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2019/01/CEO-Activism-Inside-Comms-and-Marketing.pdf>
- <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2019/01/08/oggi-tre-abitanti-della-terra-su-10-sono-cristiani-nel-2050-la-geografia-religiosa-sara-diversa/>
- <https://www.artribune.com/television/2019/05/fatelo-a-casa-vostra-lo-spot-ikea-per-la-giornata-internazionale-contro-lofobia/>
- <http://www.krcresearch.com/wp-content/uploads/2019/06/Employee-Activism-in-the-Age-of-Purpose-FINAL.pdf>

- https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2020/02/The_CMO_Survey-Highlights-and_Insights_Report-Feb-2020.pdf
- <https://edition.cnn.com/2020/05/30/business/nike-dont-do-it-message-trnd/index.html>
- <https://www.forbes.com/sites/sethcohen/2020/05/30/for-once-dont-do-it---the-powerful-idea-behind-nikes-new-anti-racism-ad/?sh=36a82e232fdb>
- https://www.repubblica.it/spettacoli/cinema/2020/11/08/news/la_caduta_di_johnny_depp_cacciato_da_hollywood-273608951/
- <https://www.wired.it/economia/finanza/2021/05/03/borsa-aziende-top-50-mondo/>
- <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2021/11/22/molestie-lavoro-3/>
- <https://www.agcm.it/media/comunicati-stampa/2021/12/A528-chiusura>
- <https://wearesocial.com/it/blog/2022/01/digital-2022-i-dati-globali/>
- <https://wearesocial.com/it/blog/2022/02/digital-2022-i-dati-italiani/>
- <https://forbes.it/2022/03/03/lista-grandi-aziende-che-hanno-preso-provvedimenti-contro-la-russia/>
- https://torino.repubblica.it/cronaca/2022/03/12/news/ucraina_missione_juve_porta_in_italia_80_profughi-341174390/
- https://www.lastampa.it/sport/2022/03/13/news/ucraina_la_juventus_porta_80_profughi_in_italia-2873078/
- https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/d/interviste/2022/03/22/news/brand_activism_christian_sarkar_intervista-341713831/

Appendice 1 – Analisi delle Interviste ai dipendenti P&G

Interviste ai dipendenti P&G che hanno preso parte alla campagna P&G Per L'Italia

INTRO – DOMANDE PERSONALI

- 1- Salve, mi parli un po' di lei. Partendo dalla sua storia, i suoi interessi e i valori che la contraddistinguono.
- 2- Qual è il mondo che spera di lasciare in mano alle generazioni che verranno?
- 3- Quali attributi valuta per giudicare positivamente un'azienda?

DOMANDE SUL LEGAME CON L'AZIENDA E RICONOSCIMENTO CON I VALORI

- 4- Mi racconti la sua esperienza in P&G: dal primo contatto con l'azienda, alle esperienze umane e professionali vissute.
- 5- Si ricorda quali sono i valori aziendali? E in quali di questi si rispecchia maggiormente?
- 6- Lei ha preso parte alla campagna P&G per l'Italia: mi può raccontare di che cosa si tratta?
- 7- In che modo ha contribuito alla realizzazione della campagna?
- 8- Mi saprebbe dire quale tra le diverse iniziative attuate nella campagna l'ha colpita di più e perché?
- 9- Prendendo parte a questa campagna pensa di aver contribuito a migliorare la società? Se sì perché?
- 10- Quanto è importante per lei che l'azienda per la quale lavora sia socialmente attiva?
- 11- Mi sa descrivere il grado di attenzione che P&G ha nei confronti dei propri dipendenti, anche attraverso esempi pratici?
- 12- Posto che i valori sono molto importanti per l'azienda, quali sono le iniziative che quest'ultima mette in pratica per comunicarli ai propri dipendenti?

DOMANDE SUL CORPORATE SOCIAL ACTIVISM E SULL'EMPLOYEE ACTIVISM

- 13- In generale secondo lei a che punto sono le aziende nel loro posizionamento rispetto a tematiche sociali scottanti? È giusto che un'azienda prenda posizione rispetto a questioni sociali rilevanti?
- 14- In generale pensa che i dipendenti possano giocare un ruolo fondamentale affinché le aziende assumano un ruolo proattivo nella società? Se sì, in che modo?

Intervista a Daniela Cappello – Responsabile Comunicazione Scientifica e Sostenibilità in P&G Italia

Una domanda introduttiva: parli un po' di te parlando un po' della tua storia in P&G. Quali sono i tuoi interessi e i valori che ti contraddistinguono?

Sono in P&G dal 1989 ed ho iniziato nel reparto di Ricerca e Sviluppo quando c'era ancora questo reparto in Italia. Mi sono sempre occupata di temi riguardo lo sviluppo, la ricerca scientifica. Poi mi sono spostata dal reparto di Ricerca e Sviluppo e sono stata per diversi anni nel reparto Regulatorio, che è il reparto che si occupa delle normative dei prodotti sempre da un punto di vista tecnico-scientifico e poi ho aggiunto a questo il lavoro

di comunicazione scientifica verso l'esterno, un lavoro di relazioni esterne. Negli ultimi anni ho aggiunto come responsabilità anche la sostenibilità, non solo ambientale ma sostenibilità naturalmente anche sociale ed economica. I miei valori coincidono con quelli dell'azienda, sono cresciuta con P&G, per questo motivo i suoi valori fanno parte di me, della mia vita; quindi, diciamo che condividiamo gli stessi valori, anzi, probabilmente sono rimasta per così tanti anni in questa azienda proprio perché condivido pienamente i valori aziendali che vengono applicati sia internamente che esternamente a tutte le attività che facciamo.

Qual è il mondo che spera di lasciare in mano alle prossime generazioni?

Allora io ho tre figli, quindi mi fai una domanda che mi coinvolge direttamente. Ho tre figli nella fascia di età tra i 20 e i 27 anni, quindi sono giovani e spero di lasciare un mondo non posso dire migliore perché purtroppo la situazione non mi permette di dire questo, ma spero di lasciargli un mondo che saranno in grado di gestire. Siamo in una situazione critica soprattutto da un punto di vista di sostenibilità, non solo ambientale. Ho la fortuna di lavorare su questi temi, perciò lavoro proprio per cercare di lasciare un futuro vivibile alle generazioni che verranno, quindi ai miei figli ma anche ai miei nipoti. Cerco di essere ottimista, però sicuramente c'è tanto da fare. Non bisogna solo sperare ma bisogna poi agire.

Secondo te quali sono gli attributi più importanti che un'azienda deve possedere?

Secondo me uno degli attributi più importanti è sicuramente quello di essere un'azienda trasparente e rispettare gli impegni presi, quindi che quello che trovo solido in un'azienda come Procter è quello di fissare ogni anno degli obiettivi e di rendicontarli, quindi noi ogni anno ad esempio emettiamo un report globale che va attraverso gli SSG e ogni anno misuriamo quello che abbiamo fatto e lo misuriamo con una validità scientifica o con dei metodi esterni, quindi deve essere anche controllato da qualcun altro quello che noi rendicontiamo. L'altra cosa è che non ci si improvvisa in questo quindi in realtà è un percorso. I nostri percorsi sono dei percorsi decennali, gli obiettivi sono decennali quindi noi, ad esempio, della sostenibilità ambientale abbiamo cominciato a parlarne 20 anni fa, quindi non siamo nuovi a questi argomenti. Quindi in realtà sono tre step fondamentali: uno è quello di misurare dove siamo; l'altro è fissare degli obiettivi quindi creare un percorso per arrivare a questi obiettivi e il terzo è quello di misurare, rendicontare, perché bisogna comunque sempre capire dove siamo e questo su tutto anche sulla parte interna dell'azienda e quindi penso al gender gap, penso tutte queste attività che vengono fatte ogni anno monitoriamo la percentuale di assunti maschile e femminile, l'inclusione e così quindi su tutto.

Mi parlavi giustamente del fatto che ti identifichi molto nei valori di P&G: ti ricordi precisamente quali sono e se ce n'è uno in particolare in cui ti rispecchi di più?

Uno in particolare secondo me no nel senso che sono parte integrante, comunque del lavoro che facciamo ogni giorno, quindi è difficile sceglierne uno. Diciamo che i valori sono ormai nelle attività che facciamo ogni giorno quindi abbastanza difficile. Sicuramente l'integrità è uno di quelli che se devo sceglierne uno è quello

in cui mi rispecchio maggiormente perché lo ritrovi in tutto il lavoro che facciamo, essere integri in tutto quello che si fa, che non vuol dire essere rigidi, vuol dire comunque rispettare in generale tutti i principi.

Passiamo un po' più alla parte che ti ha visto direttamente coinvolta nella campagna. Come mi dicevi prima hai avuto un ruolo importante nella campagna P&G Per L'Italia. Mi puoi raccontare di che cosa si tratta?

P&G Per L'Italia è un programma di cittadinanza d'impresa anche se è un termine un po' antico. Noi come azienda abbiamo un programma globale che poi dobbiamo declinare a livello locale, però ci piaceva molto fare qualcosa per l'Italia, specialmente perché questo programma è partito durante il Covid; quindi, c'era la necessità impellente di fare qualcosa. Infatti, il messaggio principale di P&G Per L'Italia è fare azioni concrete. Che vuol dire per un'azienda grande come P&G fare azioni concrete? Significa avere un impatto sulla comunità verso cui opera perché P&G non è un marchio e quindi è conosciuto attraverso i propri prodotti. Si trattava dunque di coniugare l'azienda con i prodotti, perché ad esempio generalmente nessuno sa che ad esempio Dash appartiene a P&G. Abbiamo creato un programma Corporate che venisse supportato anche dai Brand di P&G, facendosi ambasciatori di questo programma. Lo abbiamo pensato su 3 pilastri principali: uno è la comunità in cui operiamo quindi il sociale. L'altro è quello più ambientale, quindi sostenibilità ambientale; e l'altro è di innovazione, perché a nostro avviso non ci può essere sostenibilità senza essere innovativi, senza portare qualcosa di nuovo o guardarsi all'esterno. L'altra domanda che ci siamo posti era che tutto questo non potevamo farlo da soli. Quindi, c'è stata anche un'apertura verso l'esterno a collaborazioni e partnership, perché un altro tema caldo che è uscito fuori durante la pandemia e che secondo me è il lato positivo di quello che è successo è che non possiamo operare da soli: le aziende ormai sono coscienti di questo, se ne parla tantissimo anche fuori. Quindi per fare bene le cose bisogna aprirsi all'esterno e collaborare, per imparare ed avere nuove idee. Abbiamo scelto vari partner, in diversi ambiti, che avevano o progetti loro che noi abbiamo sposato, oppure abbiamo creato noi dei progetti; quindi, questa è stata un po' la novità. Ad esempio, il supporto a Croce Rossa Italiana è un progetto che P&G portava già avanti ma è stato fatto in modo più strutturato; la collaborazione con WWF Italia che è una novità, una delle più grandi partnership che P&G abbia mai fatto, e che tocca temi ambientali ma anche sociali, a seconda dei progetti; o ad esempio il progetto con Susan Komen per la prevenzione. Ci sono vari aspetti, noi abbiamo cercato di fare qualcosa di innovativo. L'altra novità è che è un programma a lungo termine; quindi, non è un'azione che viene fatta e finisce lì, ma un'azione che va costruita. Quindi ci siamo dati un certo numero di anni per portare dei risultati. Ad esempio, nel corso di 4 anni avremo oltre 50 aule natura se non di più, stiamo qualificando una serie di oasi del WWF, anche queste fatte a tappe; la stessa cosa con Croce Rossa Italiana, dove collaboriamo a seconda delle esigenze, per esempio in questo periodo c'era l'emergenza dell'Ucraina. Anche con AzzerOCO2 siamo partiti con 2 frutteti legati a due clienti, poi abbiamo visto che il progetto era molto impattante e quindi ci siamo detti "Perché non lo facciamo in tutta Italia? Perché non ne facciamo uno per regione?" e lì c'è tutto un lavoro di progettazione, quindi non si tratta di fare solo una donazione, anche questo è innovativo, ma si tratta di fare insieme ai partner

dei progetti. Sulla parte di innovazione la grossa novità è che ci siamo resi disponibili in qualche modo a mettere a disposizione le nostre conoscenze anche nell'ambito della formazione, soprattutto dei ragazzi, quindi dei manager del futuro: anche qui P&G è sempre stata molto attiva anche a livello universitario, però ci siamo messi in gioco mettendo a disposizione dei nostri esperti che collaborano con enti esterni per fare formazione.

In che modo hai contribuito alla realizzazione della campagna?

Facendo parte del reparto di comunicazione l'abbiamo progettata e sviluppata in prima persona. Attualmente siamo un team di 3 persone: io, Riccardo Calvi e Marilea Biancorosso e ognuno per la sua parte ha collaborato. È un'idea nata proprio da noi anche nel nome e tutto il piano è fatto da noi a livello locale. È una campagna prettamente italiana che prende origine dalla campagna globale che si chiama Leads With Love, con lo stesso logo a forma di cuore dove P&G ha preso l'impegno di fare tutta una serie di azioni. Quindi diciamo che l'input è partito da questa campagna globale, ma Leads With Love declinarlo a livello locale era per noi veramente difficile quindi volevamo declinarlo in un progetto che fosse prettamente italiano, da lì è nata P&G Per L'Italia. Quindi vogliamo fare una serie di azioni concrete, che abbiano però un impatto sulla comunità dove siamo, quindi non scegliere dei progetti che siano globali, ma locali. Io personalmente mi occupo più della parte di sostenibilità ambientale; quindi, sto gestendo tutta la parte di innovazione e formazione, e poi la parte più scientifica, ad esempio il progetto Renature con WWF. Mentre la parte più sociale la segue Riccardo.

Tra le varie iniziative che sono state attivate in questa campagna ce n'è una in particolare che ti ha colpito di più? E perché?

Ce ne sono due: una è Renature che è un progetto di WWF che noi abbiamo sposato in pieno perché la novità è valorizzare e misurare che cosa significa rigenerare un'oasi, è un'evoluzione di quello che in passato poteva essere una piantumazione. Quindi per la prima volta WWF va a misurare i servizi ecosistemici, quindi sia a livello di cattura di carbonio, ma anche a livello di impatto sociale, quindi che cosa rappresenta un'oasi. E naturalmente P&G ha un ruolo da protagonista perché noi di fatto stiamo supportando questo progetto nuovo. L'altro progetto è tutto il lavoro per i corsi di formazione che stiamo facendo. Ho avuto la fortuna di lavorare con EIIS, l'istituto europeo per l'innovazione nell'ambito della sostenibilità e ci hanno dato la possibilità di essere co-direttori scientifici, che significa influenzare o decidere insieme a loro quali sono i temi. Questo si può vedere attraverso una doppia chiave di lettura: da una parte noi possiamo metterci a disposizione ma al tempo stesso riceviamo tanto, quindi c'è uno scambio reciproco. Ad esempio, ieri un nostro esperto globale di energia ha parlato della crisi attuale energetica, poi come secondo ospite abbiamo avuto un ricercatore del CNR, Nicola Armaroli, che è uno dei maggiori esperti a livello italiano, che ha fatto una lezione sull'idrogeno verde. Stando lì abbiamo avuto l'opportunità di imparare. Quindi c'è questo scambio paritetico che è molto importante, soprattutto per un'azienda come P&G ma in generale per tutte le multinazionali, che sono concentrate internamente, si aprono all'esterno; quindi, questo è veramente uno step change. Questi sono i progetti in cui mi sento più coinvolta.

Prendendo parte a questa campagna senti di aver contribuito a migliorare la società? Se sì perché?

Sicuramente sì. Come ti dicevo perché comunque lo vediamo, lo misuriamo e lo raccontiamo con i numeri. Se tu vedi l'ultima pagina del rapporto di cittadinanza che abbiamo fatto quest'anno io ho voluto riportare proprio i numeri, quindi quante aule abbiamo fatto, quanti screening abbiamo fatto con Susan Komen, quanti metri quadrati abbiamo riqualificato, quante donazioni abbiamo fatto, che non è un modo per dire "quanto sono bravo" ma è un modo per far vedere concretamente cosa è stato fatto, perché spesso si parla ma poi si fa poco. Penso che sicuramente che P&G ha fatto e rendicontato cosa ha fatto ma anche noi che partecipiamo direttamente a queste attività. Dal mio canto posso dire che sto mettendo a disposizione tante ore del mio lavoro. Nel mio caso c'è un coinvolgimento diretto perché fa parte del mio lavoro.

Per te quanto è importante che l'azienda per la quale lavori, sia socialmente attiva?

È importantissimo perché il dipendente si identifica nella società per la quale lavora, e oltretutto lo rende orgoglioso, quindi anche quando vai all'esterno o comunque durante la tua vita familiare e privata, lavorare per un'azienda che è impegnata in questo ambito ti rende fiero, quindi oltre che da un punto di vista professionale c'è un discorso anche personale: noi siamo ambasciatori dell'azienda se ci crediamo, se non ci crediamo nessuno ci obbliga a dire esternamente quello che l'azienda fa. Però quando poi vedi dal vivo l'aula natura, il progetto fatto, vedi in store un certo tipo di attività; quindi, anche nel commerciale vedi come viene applicato, sei fiero di ciò che l'azienda sta facendo.

Mi sai descrivere il grado di attenzione che P&G ha nei confronti dei dipendenti con esempi pratici?

Ci sono diversi esempi: noi abbiamo tutta una campagna di benefit concreti come il centro medico, l'assicurazione medica, la mensa, il fatto di poter comprare i nostri prodotti in store, quindi benefit che sono più materiali. Poi abbiamo dei benefit che sono più un supporto per il benessere fisico e psicologico; quindi, la possibilità di avere una linea sempre aperta da tanti anni, che è una helpline che puoi chiamare; io, ad esempio, ne ho usufruito in alcuni momenti in cui avevo bisogno e puoi chiedere un supporto legale e psicologico. Questo è molto utile perché puoi chiamare anche in modo anonimo, è veramente eccezionale. Poi c'è l'aspetto di salute mentale anche attraverso una serie di training, la possibilità che tu hai di usufruire di training che hai a disposizione, piuttosto che la palestra e il wellbeing, ce ne sono tante di attività. L'altra cosa che io reputo l'attenzione al dipendente sono tutte le campagne che sono state fatte sulla diversità e l'inclusione: quando io sono entrata in P&G era un mondo completamente diverso, quindi c'è stata una grandissima evoluzione. Quando sono entrata negli anni '80-'90 c'era la concezione del manager in giacca e cravatta, c'è stata un'apertura da parte dell'azienda. L'altra cosa è come l'azienda ha sposato questi valori non solo internamente ma anche esternamente e soprattutto con dei marchi. Anche in Italia, quindi a livello locale. Io non mi sarei mai sognata di andare ad un pride, e invece facendo tutta una serie di incontri interni per i dipendenti con le associazioni, ad esempio con PAX, con testimonianze reali. Una testimonianza che mi è rimasta nel cuore, forse perché ho tre figli, è stata quella dell'associazione ALGEDO che è l'associazione dei

genitori che hanno figli che stanno facendo un percorso di transizione sessuale, con la testimonianza della mamma che ha raccontato come l'associazione abbia supportato la figlia in questo percorso di transizione. Quando senti queste testimonianze dal vivo ti toccano e quindi poi cambi. Tutto questo è sempre costante, quindi non lo faccio una volta e poi mi dimentico ma lo faccio in maniera costante. Anche questo è un modo per ricordare, per coinvolgere le persone ed è positivo perché non partecipo soltanto una volta e poi finisce lì, quindi, è un beneficio costante che tu hai.

Secondo te a che punto sono le aziende rispetto a tematiche sociali scottanti? È giusto che un'azienda prenda una posizione rispetto a tali questioni?

È giustissimo che prendano una posizione perché le aziende sono fatte di persone quindi quello che c'è fuori lo ritroviamo anche in azienda; quindi, sarebbe da ipocriti o comunque anacronistico non portarlo, quindi le problematiche sociali le rivedi nell'azienda. Ormai credo sia quasi impossibile scindere le due cose, sia all'occhio dei dipendenti che degli investitori, che sono molto attenti a questi aspetti.

Su quanto siano avanti le aziende su questo tema farei una distinzione tra quelle che hanno un approccio più globale, che sono più aperte, che sono partite prima, quindi alcune multinazionali rispetto a piccole realtà. Quello che vedo nelle associazioni industriali è che c'è una grande apertura, con queste attività che vengono fatte anche a livello di associazione; quindi, negli ultimi anni c'è stata un'accelerazione in tutti gli ambiti. La cosa positiva è che i progetti non sono esclusivi: faccio l'esempio del progetto "Aula162": è un progetto fatto dall'associazione NEXT con cui P&G collabora per prima ma che è aperta a tutti; quindi, l'azienda non è gelosa del progetto anzi è aperta a tutti e lo abbiamo portato in varie sedi dicendo che siccome stiamo facendo corsi di formazione a persone che non hanno lavoro più aziende siamo e più corsi facciamo. Quindi c'è questo movimento e sono abbastanza ottimista, poi certo dipende dalle realtà.

In generale pensi che i dipendenti possono giocare un ruolo decisivo affinché le aziende assumano delle posizioni sociali? Se sì, in che modo?

Sì, sicuramente sono un elemento chiave. Lo possono fare in diversi modi: se già sono in aziende che fanno questo tipo di attività possono farsi promotori delle attività, partecipare, quindi non avere un atteggiamento passivo; se invece le proprie aziende non fanno questa attività possono in qualche modo influenzare dall'interno; quindi, farsi promotori di progetti e suggerire progetti, però secondo me il dipendente può prendere una posizione. Poi nei casi estremi il dipendente può anche protestare contro i comportamenti dell'azienda, denunciare comportamenti poco etici. Purtroppo, lo sentiamo, ci sono anche casi di questo tipo, non è il caso nostro ma lo sentiamo in giro. In realtà il ruolo che i dipendenti hanno nell'azienda è lo stesso ruolo che abbiamo nella società: se vedo un'ingiustizia e protesto nella società lo dovrei fare anche nell'ambiente lavorativo; quindi, non siamo più dipendenti ma siamo cittadini.

Intervista a Riccardo Calvi – Senior Director Company Communications in P&G Italia

Una domanda introduttiva: parliami un po' di te parlando un po' della tua storia in P&G.

Io entro in P&G nel 1991, quindi quest'anno sono 30 anni che sono qui. La mia carriera è stata un po' particolare perché entro nel reparto Ricerca e Sviluppo nel 1991, ma dal 1989 sono giornalista, ho sempre avuto la passione per il giornalismo sportivo che tutt'ora coltivo. Nel reparto di Ricerca e Sviluppo disegnavo imballaggi, ho iniziato con il caffè Splendid poi mi sono spostato a lavorare sulla candeggina Ace, ad esempio la bottiglia da 4lt l'ho disegnata io. Il mio obiettivo era quello di entrare nel reparto di Relazioni esterne per portare avanti la mia passione per il giornalismo. Ho passato 11 anni dove il mio ruolo consisteva nel fare startup di nuove linee di candeggina in giro per il mondo, all'epoca c'era un'espansione importante della candeggina da parte di P&G. Io seguivo i progetti dal disegno iniziale fino a quando arrivava al supermercato per poi passare il testimone ai miei colleghi che effettuavano i controlli di qualità. Nel frattempo, continuo a coltivare la mia passione per il giornalismo sportivo. Nel 2000 P&G che fino ad allora era stata sempre chiusa nella comunicazione istituzionale, ancora oggi soffriamo di chiusura da quel punto di vista perché le persone conoscono i nostri Brand ma non P&G. Luca Virgilio si ricordava che avevo questa passione e che conoscevo bene il mondo dei media e quindi mi sono proposto per questo ruolo, per cui ho fatto 6 colloqui, e mi sono spostato quindi nel reparto di relazioni esterne con l'incarico di responsabile dell'ufficio stampa, un ruolo che prima non esisteva in P&G perché le comunicazioni esterne le faceva con agenzie esterne. Ci cominciano a vedere e osservare dagli altri paesi e diventiamo un modello. Oggi grazie a Dio P&G ha una bella cultura di media relation. Da lì faccio tutta la mia carriera, allargando sempre di più la mia responsabilità fino al 2014 quando P&G Italia diventa un cluster insieme a Spagna e Portogallo e li decisero di darmi il ruolo di responsabile delle relazioni esterne per l'Italia. Dopo la declusterizzazione avvenuta due anni fa rimango nel ruolo apicale della comunicazione in P&G Italia. Fuori da P&G continuo a coltivare nella comunicazione, da sempre ho giocato a calcio, con attività a livello semi-professionistico, quindi ho sempre lavorato nello sport e nei progetti sociali. P&G per l'Italia non nasce a caso, ho sempre lavorato affinché il mio lavoro potesse essere uno strumento per gli altri, questo è stato sempre il mio obiettivo di vita. E con P&G per l'Italia stiamo facendo proprio questo, è un progetto che ho ideato da zero. Non solo, nel 2017 con l'Elemosineria Apostolica, che è il braccio operativo del Santo Padre, mi sono inventato la Lavanderia di Papa Francesco, che sono posti dove oggi le persone senza fissa dimora possono andare per lavare i propri indumenti quante volte vogliono nel corso della settimana, presente già a Roma, Genova e ne stiamo per aprire altre a Torino, Novara, Milano e Napoli. Questo nessuno me l'ha chiesto, ma è stato un modo per mettere a disposizione quello che io potevo fare alle persone più bisognose. Un altro esempio che ti sottolinea appunto questo impegno nel coniugare il lavoro con l'aiuto agli altri è un altro progetto di comunicazione interna. Torniamo sul discorso dell'engagement degli impiegati e che ci siamo inventati io e una persona del marketing che adesso lavora in un'altra azienda "il Mercatino di Natale" che detto così sembra una cosa semplice ma in realtà in 12 anni di edizioni del Mercatino di Natale abbiamo donato oltre quattro milioni di euro a associazioni come Telethon per la realizzazione del centro Nemo all'ospedale Gemelli di Roma, all'ospedale Monaldi di Napoli e

all'ospedale Niguarda di Milano che sono delle strutture che curano i malati di SLA, SMA e quindi malattie neurodegenerative e assistono i familiari e quindi abbiamo fatto questo, abbiamo aiutato Save The Children con i soldi del mercatino a creare la prima unità di emergenza contro le catastrofi e lo abbiamo fatto prima che ci fossero le catastrofi quindi l'abbiamo fatto come dire in tempo di pace e quando è accaduto il terremoto e ad Amatrice e poi in Umbria grazie all'unità di emergenza che eravamo stati in grado di creare, Save The Children in 24 ore è riuscito ad accogliere un sacco di persone a mettere in piedi tende. Questo diciamo è un esempio che è stato citato in tutto il mondo per la lungimiranza della visione che avevamo avuto noi in Italia. Come lo facevamo questo mercatino? Una cosa molto semplice. Devi sapere che P&G molto spesso quando terminano le finestre promozionali dei prodotti o quando sono prossimi alla scadenza sono molto maniacali: se una cosa scade fra sei mesi, si ritira dal mercato o comunque sia quando fai una promozione col bi-pacco cioè una finestra promozionale poi tu la devi ritirare questa promozione e i prodotti andavano a finire in un magazzino e non è che vengono rilavorati rimessi in un mercato perché magari etichetta c'era scritto compri Swiffer e ti regalo Viakal tu non potevi rimettere un mercato quindi che facevano la buttavano la tenevano lì perché per un po' di tempo dopodiché la buttavano con costi di magazzino, costi di prodotto fisico e costi per distruggerla. E questo avveniva pure all'epoca quando avevamo la divisione dei profumi: un profumo non scade come un rasoio Gillette o Braun non scadono, un gadget di un televisore della promozione sul mercato non scade eppure tutta questa roba qui per P&G doveva avere una data di scadenza. Buttavamo tantissimi profumi e cose di questo tipo che io non ho mai pensato che venissero buttati ma invece venivano buttati con grave danno economico. Abbiamo deciso di donare, l'idea è stata quella di dire perché non prendiamo tutta questa roba la doniamo ad una ONLUS la quale ci consente di raccogliere donazioni per loro conto da parte dei dipendenti ai quali sostanzialmente gli si dava la possibilità di acquistarlo a prezzi super vantaggiosi e a venderla proprio ad altri dipendenti nel nostro Learning Center di oggi prima veniva allestito questo grande Mercatino di Natale con tutti questi prodotti dove tutti i dipendenti diventavano i venditori quindi tutti sapevano che stavano facendo questo per una causa sociale. Era tutto collegato con il bancomat quindi non c'era la circolazione di denaro contante, c'era bancomat o carta di credito per cui il dipendente era invogliato sia a comprare sia a vendere con gli altri dipendenti, quindi era un momento di engagement pazzesco che ci ha permesso in 12 anni di raccogliere oltre quattro milioni di euro.

Qual è il mondo che spero di lasciare in mano alle prossime generazioni?

È facile rispondere migliore di quello di oggi però lavoriamo per quello e io credo che le nuove generazioni debbano poter contare su un ambiente che sicuramente sia in condizioni migliori di quelle di oggi e anche su una società che sia più inclusiva e migliore di quella di oggi. Non è semplice però spero che comunque sia si andrà sempre più nella direzione della semplificazione burocratica e nella semplificazione delle procedure per far accadere le cose. Ad esempio impianti fotovoltaici, impianti di riciclo, mi auguro che si avvii un processo di semplificazione delle pratiche perché l'Italia è uno dei paesi più virtuosi nel riutilizzo e la raccolta differenziata, però nonostante questo scontiamo un gap nei confronti di altri paesi che è importante anche dal

punto di vista infrastrutturale dove non ci sono impianti, guarda che stanno facendo a Roma con l'inceneritore, abbiamo un problema endemico dei rifiuti e finalmente dopo anni hanno trovato un posto dove fare questo inceneritore, la popolazione comunque è contenta di averlo, insomma voglio dire a Copenaghen ce l'hanno al centro della città e funziona benissimo lo portano come esempio e noi qui a Roma non riusciamo a far niente. Per cui ecco adesso finalmente speriamo che piano piano snellendo la burocrazia si riesca a lasciare un mondo migliore a chi verrà dopo. Noi ce la mettiamo tutta, ma a volte non dipende solo da noi.

Secondo te quali sono gli attributi più importanti che un'azienda deve possedere?

Deve essere un'azienda che guarda nel lungo termine che non guarda al risultato di breve termine. Deve essere un'azienda che mette sullo stesso piano la crescita economica e la crescita sociale, un'azienda che restituisca alla società parte di quello che guadagna e che faccia crescere la comunità dove opera e che cerchi per quanto possibile di aiutare chi ha bisogno; quindi, le persone più svantaggiate e che si assuma le responsabilità delle azioni che fa e del Footprint che ha in questo caso a livello ambientale.

In quale dei valori di P&G ti rispecchi maggiormente?

Sicuramente nella missione di P&G che è quella di migliorare la vita delle persone ogni giorno un po' di più. Questa è la cosa nella quale mi rispecchio maggiormente ed è quello che mi guida nel lavoro cioè vengo a lavorare sapendo che il mio lavoro migliora la qualità della vita delle persone

Passiamo un po' più alla parte che ti ha visto direttamente coinvolto nella campagna. Come mi dicevi prima hai avuto un ruolo importante nella campagna P&G Per L'Italia. Mi puoi raccontare di che cosa si tratta?

Allora oggi sempre più noi in P&G parliamo di cittadinanza d'impresa, cosa significa di cittadinanza d'impresa, essenzialmente a tutti noi come cittadini ci viene chiesto di pagare le tasse, di rispettare l'ambiente e impegnarci a livello sociale, essere inclusivi, comportarci bene, con etica e responsabilità. La stessa cosa viene chiesta alle aziende, per questo non siamo dei cittadini di impresa. Noi riteniamo che ormai da tempo per essere un'azienda che vince sul mercato non basta più soltanto fare un prodotto che è migliore di un altro, noi scherzando diciamo un detersivo che lava più bianco che più bianco non si può o una lametta che taglia la barba meglio di un'altra, ma bisogna essere impegnati e prendere la posizione su determinati altri vettori: sulla parità di genere e sull'equità salariale, sulla diversità e inclusione sulla sostenibilità ambientale e sociale che rimangono ovviamente centrali nella strategia di business dell'azienda. Dal punto di vista della responsabilità sociale P&G è stata la prima azienda in Italia ad unire un marchio commerciale, Dash, ad una causa sociale, che era l'Infanzia Disagiata, questo nel 1987 quindi stiamo parlando di quasi 40 anni fa. Da lì molte aziende l'hanno seguita e ha inventato il Marketing Sociale. Quindi, impegnandoci concretamente lungo questi quattro vettori, abbiamo deciso di dar vita ad un contenitore che racchiudesse quanto P&G a livello istituzionale fanno nella cittadinanza d'impresa. Questo contenitore è il programma di cittadinanza d'impresa più grande mai

realizzato in Italia e si chiama P&G Per L'Italia, e si compone di azioni concrete. Quindi, non proclami come molti se ne sentono oggi da parte delle aziende, anche della nostra, ma azioni concrete e misurabili, che le persone possono toccare con mano. Queste azioni sono nell'ambito della sostenibilità ambientale, nella responsabilità sociale ma anche nella diversità, inclusione e parità di genere. Nell'ambito della sostenibilità sociale abbiamo creato il progetto "Aula 162" perché 162 è l'inciclica di Papa Francesco "Fratelli tutti" nel quale il Santo Padre dice che non esiste peggior povertà di quella che priva l'uomo del lavoro. Quindi, proprio per questo attraverso questo programma di upskilling o reskilling forniamo una formazione a migranti, rifugiati, persone senza fissa dimora e neet, persone tra i 18 e i 24 che non studiano e non lavorano, nel settore della logistica, che non ha risentito della crisi generata dalla pandemia ma anzi si sta sviluppando sempre di più, e gli creiamo opportunità di lavoro. Prima attraverso un network di aziende, identifichiamo le necessità in termini di richiesta di lavoro, e poi facciamo nascere a partire da quella specifica necessità un'aula 162, così siamo sicuri che chi finisce il corso troverà sicuramente lavoro. Ovviamente non siamo soli: all'inizio di questo progetto ci sono le caritative, la Croce Rossa, la Caritas, la Comunità di Sant'Egidio che ci segnalano i profili di persone da aiutare, quindi rappresentano una sorta di garanzia in merito, in mezzo ci siamo noi e l'associazione NEXT che nel 2017 aveva avviato il progetto omonimo che si proponeva di dare lavoro alle persone di cui parlavo solo nel territorio di Parma, poi con noi hanno esteso l'ambito territoriale, e a valle di questo modello ci sono aziende come Adecco e Man Power, che ci possono aiutare a ricollocare le persone là dove noi non siamo stati già in grado di ricollocarli creando opportunità con nostri partner.

Per quanto riguarda un altro progetto che stiamo portando avanti nell'ambito della diversità e inclusione sulla salute della donna con Susan Komen stiamo facendo la carovana della prevenzione, che prevede una serie di visite di controllo e prevenzione per i tumori al seno e ginecologico nelle periferie delle città italiane dove c'è più bisogno, perché tra i tanti danni che ha causato la pandemia c'è quello di aver ridotto drasticamente le visite di prevenzione. Nel 2021 ad esempio, delle 5000 donne che si ammalano di tumore al seno almeno 3000 lo hanno scoperto in ritardo; quindi, abbiamo calcolato con Susan Komen che la pandemia ha ritardato mediamente le cure di 2 anni. Quindi stiamo offrendo delle visite di controllo e prevenzione gratuitamente per cercare di recuperare il tempo perso. Un altro progetto di inclusione sociale è quello che stiamo portando avanti con Croce Rossa Italiana con cui stiamo donando pacchi di prodotti P&G per la pulizia della casa e l'igiene personale a famiglie indigenti in Italia, inoltre abbiamo avviato un programma di telemedicina con il monitoraggio a distanza di pazienti cronici o vulnerabili. Nell'ambito ambientale stiamo collaborando con WWF Italia con due progetti: quello delle aule natura, delle piccole oasi che stiamo realizzando nelle scuole elementari, ne realizzeremo 50 entro il 2024, dove i bambini possono crescere con la natura, conoscerla ed imparare a rispettarla. Questo è un aiuto grandissimo che diamo alle scuole. L'altro progetto è il più grande progetto di rinaturazione avviato in Italia, che si chiama Renature, perché abbiamo scoperto grazie a loro che piantare nuovi alberi è bello però è poco utile in Italia, dove abbiamo una superficie boschiva tra le più estese in Europa, dove la condizione di questa superficie non è buona, quindi, un bosco riqualificato assorbe 3 volte in più CO2 rispetto ad una nuova piantumazione, perché un nuovo albero impiega almeno 5 anni prima

di cominciare a fare il suo lavoro. Insieme ad AzzeroC02 stiamo facendo un progetto dei frutteti solidali, che piantumiamo e che vengono gestiti da cooperative fatte di persone in difficoltà, che sono disabili, donne vittime di violenza, ex detenuti. Quindi noi uniamo l'attenzione alla biodiversità con l'inclusione sociale, in quanto queste comunità ne traggono sostentamento economico. Con l'istituto per l'innovazione della sostenibilità, invece siamo partner nel Certificate Program "Il Manager della transizione ecologica" questo perché vogliamo insegnare ai manager del futuro principi di economia circolare, del disegno di un imballaggio o di un nuovo prodotto che sia sostenibile. Abbiamo la direzione scientifica di questo progetto dopo essere entrati come professori. Con alcuni marchi tipo Panténe stiamo lavorando anche per il sostegno di donne imprenditrici, e stiamo lavorando al progetto Hair Has No Gender, che si propone di aiutare i membri della comunità LGTBQI+, arrivato alla terza edizione. In questi 3 anni abbiamo aiutato l'associazione Libellula, che si propone di aiutare le persone appartenenti a questa comunità in particolare persone transgender. Nel primo anno abbiamo offerto un sostegno economico e un training professionale, perché per i transgender il problema è il costo della transizione sessuale, quindi spesso queste persone, buttate fuori casa dai propri familiari, finiscono per prostituirsi. Nella seconda edizione abbiamo parlato della famiglia di queste persone con l'associazione Algedo, dei genitori. Nella terza edizione, che partirà l'8 giugno e che verterà sulla tematica dell'inclusione lavorativa di queste persone. Con Gillette collaboriamo ad un progetto "Doppia Difesa" l'ONLUS di Michelle Hunziker che si propone di offrire tutela legale e psicologica alle donne vittime di violenza, unendolo al progetto Aula162, per cui le donne vittime di violenza possono entrare a far parte di questo programma. Questo perché le donne che raggiungono un'indipendenza economica denunciano i propri aggressori con più probabilità. Come vedi questi sono tutti progetti concreti e misurabili, con aula 162 abbiamo dato lavoro a oltre 170 persone dal 2021 ad oggi, e queste erano persone che non avevano nulla. Con Susan Komen abbiamo effettuato oltre 1300 visite gratuite di prevenzione; con il WWF abbiamo aperto oltre 12 aule natura e adesso ne stiamo aprendo altre 24; abbiamo inaugurato 2 frutteti solidali nel 2021 e entro il prossimo anno ne faremo una in ogni regione italiana; oltre 40.000 pacchi consegnati con la Croce Rossa. Questi sono tutti progetti concreti, di cui rendiamo conto anche ai dipendenti internamente, che è quanto mai necessario oggi sia perché diventa un ambassador dell'azienda, sia perché aumenti l'orgoglio di lavorare in un'azienda come la nostra, ed aumenti l'attraction dei nuovi talenti nel lavorare in un'azienda come la nostra che fa profitto, ma che reinveste una parte di essi in progetti ambientali e sociali concreti. Queste iniziative le comunichiamo internamente attraverso varie fonti: la prima è una fonte routinaria detta "What's up" una riunione trimestrale che fa il nostro General Manager con i dipendenti dove diamo riscontro di quello che stiamo facendo sia su come sta andando il business che le varie iniziative; poi lo facciamo per la sostenibilità ambientale tramite una newsletter interna, che tramite una rivista che è un House Organ che va sia verso l'interno che verso l'esterno dell'azienda e si chiama P&G Italian NEWS, che esce la prima settimana di ogni trimestre dove facciamo un resoconto delle attività che facciamo. Cerchiamo di coinvolgere i dipendenti quanto più possibile, cercandoli di portare dove facciamo le cose. Nel mese di giugno, ad esempio, sarà possibile per i nostri dipendenti e le loro famiglie, visitare le oasi che stiamo costruendo con il WWF con il

progetto Renature. È un modo per renderli partecipi, in passato abbiamo fatto una raccolta di plastica riciclata vicino Roma, mentre lo scorso anno abbiamo fatto un museo esplora, ovvero creato un gioco nel museo dei bambini di Roma, sull'economia circolare, regalando i biglietti anche ai dipendenti per vedere le installazioni; li abbiamo invitati alla notte dei ricercatori, dove si parlava anche di economia circolare. Cerchiamo di rendere i nostri dipendenti dei veri e propri ambassador.

In che modo hai contribuito alla realizzazione della campagna?

Allora è praticamente tutto perché ho cercato prima i soldi per portarla a termine. Una volta presi e che ho ottenuto il budget per poterla fare l'ho disegnata da zero, facendo una matrice tra Il PNRR, il Next Generation EU e ovviamente le aree dove P&G poteva dire la sua, dove potevamo giocare e a quel punto è venuto chiarissimo l'obiettivo da raggiungere, cioè dove dovevamo giocare, quindi ambiente e società. Successivamente ho pensato a che cosa dovessimo fare, appunto parlando con i vari interlocutori esterni con WWF, Save The Children, con gli altri interlocutori con i quali mi interfaccio ormai da anni, capendo i progetti che avevano in piedi ed ho deciso quali sarebbero stati i progetti di P&G Per l'Italia nell'ambito di quella strategia che stavo scrivendo. Quindi li ho capito che cosa dovevamo fare a livello ambientale e sociale. A livello sociale c'era sicuramente un aiuto alle donne che era fondamentale, quindi ecco i programmi di prevenzione e i programmi con Panténe di sostegno all'imprenditoria femminile; c'era sicuramente un aiuto per il lavoro, ecco perché Aula162. A livello ambientale bisognava assolutamente migliorare la situazione esistente ed ecco il progetto Renature, ma bisognava al tempo stesso puntare assolutamente sui giovani che sono il futuro ed ecco le aule natura ed ecco anche Azzeroco2 e i con i frutteti solidali che unisce l'attenzione all'ambiente alla parte sociale. Bisognava anche guardare alla contingenza ovvero al post Covid, e quindi tanto più continuare ad aiutare e sostenere le famiglie ed ecco perché con Croce Rossa Italiana la donazione dei pacchi di prodotti P&G oltre all'aiuto con il progetto della telemedicina alle persone più vulnerabili, per alleggerire la pressione degli ospedali. Quindi ecco il mio ruolo è stato proprio quello di trovare tutto, diciamo è stato un ruolo come dire imprenditoriale, da startup, io la chiamo una piccola startup veramente perché P&G Per l'Italia è una piccola startup che oggi ha trovato dei fondi. Io ho creato i progetti: ora per continuare a sostenere questi progetti io li sto mettendo a disposizione dei marchi di P&G perché saranno i marchi che avranno il budget in futuro per sostenere questi progetti perché ad un certo momento il budget corporate, che storicamente è sempre stato poco istituzionale è destinato a finire, quindi io ho pensato di creare una piattaforma di progetti come se fosse una brochure con dei progetti dove li avvio a livello Corporate, quindi come P&G, che ci sia dietro un Brand o meno. Poi mostrando che il progetto è utile, vado dai vari marketer dei vari Brand e gli dico di sostenerli. Quindi come le startup sto andando a cercare il budget da altri bucket, altri "azionisti" che sono i Brand, che fanno leva sul mio progetto e lo amplificano e perché io come Corporate per esempio non ho il potere di arrivare in televisione non ho proprio budget, mentre i Brand hanno il budget, considerando che P&G è un'azienda fatta di marketing, quindi a livello corporate storicamente siamo sempre stati molto poveri proprio perché ti ricorderai noi non comunicavamo come P&G, l'unico progetto veramente

dove abbiamo comunicato il marchio corporate è stato nel 2012 con “Grazie di cuore mamma” per le Olimpiadi di Londra. Quello spot se lo ricordano tutti perché c'è stato un vantaggio pubblicitario clamoroso ma perché era intenzionalmente P&G che voleva comunicare all'esterno ma poi da lì il budget è rimasto limitato, quindi il mio lavoro è sempre quello di cercare di attrarre nuovi investimenti e andando dai marchi, facendogli i progetti che facciamo ed invogliandoli ad investire. Devo dire che molti lo stanno facendo. Quindi ricapitolando il mio ruolo è stato proprio quello di creare tutto, dal progetto alla ricerca dei fondi per poter partire. Li porto avanti in prima persona: ad esempio il 24 maggio sarò insieme al WWF per l'inaugurazione di un'oasi in cui farò una conferenza stampa; il 31 Maggio sarò in Sicilia con Susan Komen per una tappa della carovana della prevenzione di nuovo per parlare con i giornalisti. Quindi diciamo che sono frontline a 360 ° su questi progetti oppure per promuovere Aula 162 per fare in modo che sempre più aziende sposino questi progetti.

Tra le varie iniziative che sono state attivate in questa campagna ce n'è una in particolare che ti ha colpito di più? E perché?

Forse Aula 162 perché praticamente diciamo se vuoi rappresenta il completamento di un disegno, ovvero quello di restituire alle persone che hanno bisogno la dignità e l'ho cominciato a fare con le lavanderie di Papa Francesco nel 2017, dove appunto sempre nelle parole di Papa Francesco restituiamo la dignità alle persone attraverso la pulizia personale e mancava un pezzo cioè restituirglieli la dignità attraverso il lavoro e quindi ecco il progetto diciamo al quale posso dire mi sento più legato perché inconsciamente parte da lontano, non nasce nel 2021 ma nasce già nel 2017 con l'idea della lavanderia che poi sarebbe dovuto sfociare in un progetto come questo per dargli lavoro, rendendo indipendenti economicamente le persone senza fissa dimora o coloro che hanno bisogno, quindi non dargli solo un posto dove si possono fare la barba o stirare i propri vestiti o lavarli che certamente è importante, ma dargli l'autonomia economica per poter lavorare quindi la parte più difficile del progetto anche perché poi creare posti di lavoro è veramente difficile soprattutto in questo periodo. Però è sicuramente il progetto che mi ha dato più soddisfazione perché tu aiuti persone che non hanno niente, vivrebbero ai margini, e tu gli dai un'altra possibilità di vita. Forse è il progetto valoriale più importante anche se è più difficile perché queste sono persone poi che non transitano per l'agenzia dell'impiego, perché magari si vergognano di andare agli uffici di collocamento e invece si rivolgono alle parrocchie. Noi le rintracciamo tramite la Caritas e la Comunità di Sant'Egidio perché si rivolgono a loro soprattutto quando hanno bisogno ed è difficile perché poi persone abituate non avere niente da una vita non gli sembra vero che tu gli dai un'opportunità e magari a volte perdono anche la mentalità di andare a seguire il corso o lavorare. Però quando tu riesci a riavviare nel mondo del lavoro sei sicuro che hai avviato un circolo virtuoso per cui questa persona ne aiuterà altre che a sua volta ne aiuterà altre ancora, creando tanti piccoli cerchi concentrici e quindi allarghi sempre di più lo spettro. Probabilmente è quello a cui sono più legato e non per altro anche il primo progetto di P&G Per l'Italia.

Prendendo parte a questa campagna senti di aver contribuito a migliorare la società? Se sì perché?

Sì, anche se c'è ancora tanto da fare. Come si dice è una goccia in mezzo al mare ma senza tante gocce il mare non esisterebbe quindi posso dire che stiamo facendo il nostro, io penso che noi con questa campagna stiamo toccando tantissime vite. Penso ai bambini che ciclicamente hanno delle aule natura all'interno delle scuole, che sono veramente delle oasi con lo stagno, la gabbia degli insetti e che vengono realizzati riqualificando dei cortili scolastici abbandonati, quindi diciamo è un doppio aiuto. Penso che usufruiranno di questa natura, penso a Renature, oppure penso alle famiglie che aiutiamo con Croce Rossa. Io credo che noi stiamo facendo il nostro, c'è tantissimo ancora da fare però credo che noi nel nostro piccolo un po' la società stiamo migliorando, stiamo dando un segnale con Aula162 quando ne parliamo anche al Ministero Del Lavoro per far capire l'importanza di un modello di questo tipo che non è assistenzialismo ma proprio dare lavoro, e ovviamente c'è bisogno di tutti perché come dice un proverbio africano "da soli si va più veloci ma insieme si va più lontano". Ecco noi quello che dobbiamo è continuare secondo me a dare l'esempio e a far conoscere questo tipo di attività, perché magari altre aziende come la nostra anche più piccole possono e quindi una grande azienda deve prendersi la responsabilità di fungere anche da esempio per gli altri e in questo senso penso di sì che stiamo aiutando molto la società e le altre aziende.

Per te quanto è importante che l'azienda per la quale lavori, sia socialmente attiva?

È fondamentale perché sposa i valori in cui credo.

Mi sai descrivere il grado di attenzione che P&G ha nei confronti dei dipendenti con esempi pratici?

Maniacale. C'è un presidente di P&G che una volta disse "potete toglierci tutto, noi ricostruiremo tutto quanto. Potete distruggerci tutti gli stabilimenti, noi li ricostruiremo tutti in 10 anni, ma se ci togliete le persone noi siamo morti". Per P&G le persone sono tutto perché c'è un'attenzione al benessere della persona e alla soddisfazione della persona che è davvero maniacale. Ogni anno si fa una Survey nella quale si chiedono tantissime cose dipendenti, tra cui soddisfazione personale, identificazione nei valori si chiede alle persone come poter migliorare come società e si ascolta quello che dicono non è che glielo si chiede e non si fa niente, si ascolta e si modifica l'azienda. Per P&G le persone sono tutto perché questa è un'azienda che vive innanzitutto da oltre 180 anni ed è una delle aziende più longeve al mondo ma il segreto della longevità sono proprio le persone: se c'è una cosa che non è cambiata mai sono i principi e i valori in cui crede questa azienda al centro della quale c'è l'individuo cioè la persona e ovviamente hai all'interno dell'azienda la possibilità di dire sempre la tua anche se la pensi in maniera contrastante rispetto a dove si sta andando. Questo è un'enorme vantaggio e questa è un'azienda che punta proprio per scelta, tutto sulle persone perché un'azienda in cui chi entra nasce e cresce in P&G, quindi difficilmente se non per ruoli molto specifici si assumono persone dall'esterno che hanno già magari 10-15 anni di esperienza, quindi per noi la soddisfazione della persona è fondamentale, perché il neo assunto di oggi sarà l'amministratore delegato di domani o un capo reparto di domani quindi è fondamentale mettere al centro le esigenze di queste persone e andare incontro con tutti gli

strumenti possibili e immaginabili. Siamo stati una delle prime aziende a dotarsi di strumenti di part time verticale orizzontale, quindi diciamo di flessibilità sul lavoro e noi lo smart working lo facciamo ben prima che arrivasse il Covid, o la parte di location free, quindi lavorare da un'altra parte, per cui abbiamo lanciato una policy quattro anni fa e per i neopapà dove davamo loro 8 settimane di paternità retribuita proprio per andare incontro alla genitorialità e far vivere anche ai papà l'esperienza genitoriale, ma anche per aiutare le mamme quindi diciamo a rendere un po' più libere dal ruolo di mamma ma riprendersi un po' dei propri spazi. L'attenzione maniacale parte da lontano: per farti un esempio durante il lockdown e ci hanno dato a tutti la possibilità di avere tutti gli strumenti di ergonomia possibili e immaginabili a casa con un buono da 150 € per comprare una scrivania, e ci hanno dato le sedie simili a quelle che abbiamo in ufficio piuttosto che un monitor più grande per chi lo desiderava più grande a casa. Ci hanno mandato inoltre una scatola piena di prodotti P&G, vieni coccolato. Poi abbiamo la palestra, abbiamo strumenti come appunto dietologo in sede, si fanno continuamente programmi per parlare di inclusione, di rispetto e valorizzazione delle diversità e abbiamo parlato prima della comunità LGBTQI+ ma ti vorrei parlare anche dell'uguaglianza di genere quindi con programmi tipo Mark per insegnare agli uomini stereotipi che inconsciamente hanno rispetto alle donne. Insomma, da questo punto di vista è veramente una grande azienda che fa quello che dice e veramente cerca di mettere in condizione di dare il meglio.

Secondo te a che punto sono le aziende rispetto a tematiche sociali scottanti? È giusto che un'azienda prenda una posizione rispetto a tali questioni?

Secondo me sì, è giusto prendere una posizione e sarebbe sbagliato non farlo se vuoi essere un'azienda che comunica in maniera del tutto trasparente sia con chi fa parte del tuo settore d'appartenenza sia con chi semplicemente vuole sapere come la pensi. Oggi questo tipo di trasparenza è fondamentale e viene proprio richiesto dalle persone di sapere chi c'è e come la pensa chi sta dietro a un prodotto che acquistano ogni giorno quindi secondo me sì è giustissimo poi ovviamente c'è il contraddittorio, è ovvio anche molti Brand a volte hanno paura di prendere una posizione perché c'è una parte che ti sosterrà ed un'altra che ti fischierà e magari perderai una parte di consumatori. Però la verità è che in questo caso in P&G ha sempre scelto "the hardest way" cioè la cosa più difficile, magari all'inizio perdi un po' di consumatori ma di nuovo il pensiero lungimirante alla lunga te ne fa acquistare il doppio perché capiranno che è la cosa giusta da fare. Penso ad esempio sulla mascolinità tossica di Gillette: inizialmente le persone hanno reagito male, ma poi hanno capito perfettamente che cosa voleva dire Gillette, dove la campagna non era assolutamente un attacco agli uomini ma era un modo di dire "prendiamo la posizione, non state a guardare" cioè quindi prendiamo la posizione. Oggi grandi marchi delle grandi aziende stanno cominciando a prendere una posizione quindi in molti stanno uscendo dal guscio, la strada è ancora lunga ci vuole molto ci vuole molto coraggio, è comprensibile che alcune aziende per esempio quelle più piccole ancora siano reticenti, abbiano un po' paura perché è chiaro che non hanno la potenza di un'azienda come P&G dove magari ti criticano un marchio ma vinci con gli altri e puoi fare scala però molti stanno prendendo una posizione e diciamo il vento sta cambiando. Uscendo spesso

fuori dall'azienda quello che vedo è che c'è ancora tanto da svecchiare in certe mentalità soprattutto nelle aziende più piccole, su tematiche di inclusione, parità di genere c'è ancora tanto da fare. Mi riferisco per esempio nella parità di genere si smetta di parlare di quote rosa perché le quote rosa sono un numero ma in realtà le donne non sono un numero, deve essere una pratica comune non è che se tu hai il consiglio d'amministrazione 50% donne e 50% uomini sei un'azienda sostenibile se poi magari all'interno le donne non si possono esprimere o se hai un dipendente che ha paura di dire qualcosa perché appartiene alla comunità LGTBQI+ piuttosto che se hai un impianto che inquina. Quello che dici devi poi applicarlo concretamente e questo devo essere sincero P&G sta avanti, anche se c'è molto da fare pure da noi e penso in tanti paesi però insomma io sono ottimista nel futuro le cose stanno cambiando e stanno cambiando nella direzione giusta.

In generale pensi che i dipendenti possono giocare un ruolo decisivo affinché le aziende assumano delle posizioni sociali? Se sì, in che modo?

Assolutamente sì. I dipendenti possono sia fungere da ambassador verso l'esterno ma possono essere anche ambasciatori dall'esterno verso l'interno, convincendo l'azienda a fare delle cose che è giusto fare e noi questa cosa la facciamo spessissimo appunto come ti dicevo ogni anno attraverso questa survey dove chiediamo alle persone il loro grado di soddisfazione, di segnalare se c'è qualcosa che non va, e si lavora moltissimo su questo. I dipendenti possono essere sono un agente di cambiamento importantissimo sempre di più con una cultura bottom up, non esistono più aziende dove è il capo che dice no si fanno determinate cose, ma sono sempre più decisioni prese dalla comunità che sta sotto che poi spinge verso sopra. Quindi assolutamente sì, il dipendente è fondamentale in tutto ed è fondamentale anche soprattutto per un'azienda come la nostra che ha poco ricambio dall'esterno, è fondamentale che il dipendente si faccia anche promotore di alcune pratiche e che possono aiutare l'azienda a migliorare e fortunatamente questa è un'azienda che ascolta i propri dipendenti.

Intervista a Sofia Tramontozzi – Brand Manager Herbal Essences

Una domanda introduttiva: parli un po' di te parlando un po' della tua storia in P&G.

Allora ho studiato marketing alla Luiss magistrale, nel mentre della mia laurea ho cominciato a lavorare perché ho vinto un progetto con il professor Costabile per Fater quindi ho cominciato a lavorare lì durante il mio secondo anno di università. Dopodiché mi sono spostata a Milano, dove ho lavorato per L'Oréal, finché non è arrivata la proposta di P&G e quindi sono tornata a Roma. Lavoro in P&G da circa un anno e mezzo più, ho sempre lavorato nella parte marketing e adesso mi occupo di tutta la parte marketing di Herbal Essences e Olay quindi per la parte di Hair Care e Skin Care.

Secondo te quali sono gli attributi più importanti che un'azienda deve possedere?

Una cosa di cui probabilmente nel momento in cui cerchiamo lavoro che non prendiamo in considerazione e che invece è fondamentale è la cultura aziendale. Spesso si prende in considerazione quanto è grande l'azienda, quanto il prodotto che riguarda l'azienda è appealing, faccio l'esempio mio L'Oréal era veramente il sogno della mia vita, per una ragazza entrare in L'Oréal e quindi nell'hair care è il sogno della vita. Invece mi sono resa conto che la cultura aziendale è fondamentale, cosa che ho riscontrato in maniera molto molto forte in P&G; quindi, avere una cultura che rispetta effettivamente tutti i dipendenti che non ha delle distinzioni così nette nel senso che ti sarai reso conto di come puoi dare del tu a tutti, compreso il General Manager, puoi parlare a Paolo Grue esattamente come parli a me. Questa cosa è bellissima, la gerarchia è molto molto snella quindi secondo me assolutamente la cultura aziendale, la possibilità di crescere all'interno dell'azienda e soprattutto un'azienda che sia people oriented; quindi, queste sono le cose fondamentali quindi molto a livello culturale, poi l'opportunità di crescere in un ambiente internazionale. Questi sono tutti fattori che spesso trascuriamo e che invece sono fondamentali.

In quale dei valori di P&G ti rispecchi maggiormente?

Io quello che dico sempre è che P&G è un'azienda molto leale e meritocratica quindi secondo me il fatto di essere un'azienda molto molto leale è un valore in cui mi rispecchio molto il fatto di essere in competizione te con te stessa e mai te rispetto agli altri e questa secondo me è una cosa molto importante.

In che modo hai contribuito alla realizzazione della campagna?

Io mi sono avvicinata a P&G Per L'Italia nel momento in cui con Herbal Essences volevamo creare una campagna che puntasse e riuscisse a valorizzare l'equity di questo Brand. Herbal Essences è un Brand naturale, quindi volevamo trovare qualcosa che effettivamente puntasse tutto sul concetto di naturalità. Quindi parlando poi con tutto il team corporate quindi Marilea, Riccardo e Daniela, quello ci siamo resi conto è che la cosa che poteva funzionare meglio era avviare una partnership con WWF. Considera che avviare una partnership con WWF è molto molto difficile perché il WWF è difficile che conceda partnership a tutti quei Brand che hanno prodotti la cui formula contiene sostanze nocive e purtroppo essendo lo shampoo un sapone, contiene un minimo di sostanze nocive, anche se Herbal Essences è per il 97% di origine naturale, quindi è stato molto molto complesso, abbiamo cercato di far capire effettivamente l'impegno che il brand ha in tutta la parte di naturalità sostenibilità, quindi siamo riusciti a creare questa collaborazione. Cosa abbiamo fatto: Herbal Essences così come Panténe ed Head&Shoulders è andata a dare un sostegno a P&G Per L'Italia dal punto di vista economico con Renature, quindi abbiamo donato 35.000 € al WWF, a sostegno del progetto con P&G Per L'Italia per riqualificare più di un milione di metri quadri di bosco in Italia. In qualità di brand manager ho fatto da tramite tra il WWF, P&G Per L'Italia e il WWF, poi quello che sono andata a fare è stato amplificare il più possibile questa meccanica al consumatore. Quindi che il Brand fa una volta portato a casa tutto il progetto e tutta partnership quindi avere avuto tutti i rapporti con P&G Per L'Italia e il WWF è andare a

comunicare il più possibile questa meccanica al consumatore quindi attraverso magari materiali in-store, attraverso meccaniche e post sui social.

Prendendo parte a questa campagna senti di aver contribuito a migliorare la società? Se sì perché?

Sì e questa è una cosa che in generale P&G fa ed è molto bello, fare campagne che di base non portano un ritorno economico ma portano effettivamente un help alla società. Mi viene in mente anche per esempio la campagna “Hair has no gender” di Panténe che è una campagna puramente focalizzata sul sociale, quindi non vedrai mai un prodotto all'interno di questa campagna, vedrai sempre e soltanto una campagna focalizzata sull'educazione e sull'avanzamento della società. Quindi assolutamente sì, è importante che P&G lo faccia, sia a livello di Brand a livello Corporate.

Per te quanto è importante che l'azienda per la quale lavori, sia socialmente attiva?

Tantissimo, secondo me le aziende, soprattutto le multinazionali hanno un potere grandissimo che nessun altro ha cioè attraverso il media, attraverso i suoi canali social ha l'opportunità di poter comunicare, cosa che magari una persona singola non riesce a fare. Quindi P&G per esempio come qualsiasi altra multinazionale ha un bacino di utenti enorme quindi ha proprio il dovere sociale effettivamente di andare a comunicare i messaggi corretti per la società. Cioè sono proprio tutte quelle aziende che hanno un bacino di utenti grandissimo così come un po' un giornale, così allo stesso modo l'azienda ha la stessa opportunità di visibilità.

Mi sai descrivere il grado di attenzione che P&G ha nei confronti dei dipendenti con esempi pratici?

C'è parecchia attenzione al dipendente anche se potrebbe essercene ancora di più perché noi sappiamo da tantissime Survey che il Worklife-balance in P&G non è ai massimi livelli, quindi sicuramente da questo punto di vista si può ancora migliorare. Quello che mi è piaciuto tantissimo nell'ultimo periodo è il fatto di avere attenzioni anche per tutte quelle piccole comunità che tra virgolette che noi magari non ci rendiamo conto che ci sono sia in P&G che poi esternamente. Per esempio c'è un dipendente che è stato assunto recentemente ed è non vedente che riesce a leggere le mail attraverso un tool, ciò che non riesce a leggere sono ovviamente le immagini, quindi quello che noi abbiamo fatto è stato nell'invio della C1811 che è una newsletter sottoforma di immagini che inviamo all'inizio di ogni quarter, abbiamo trascritto tutto quello che c'è nelle immagini per permettere anche a lui di leggerlo. Anche questo è importante perché ti fa capire effettivamente cose a cui magari non penseresti mai. Quindi questo è un esempio di cosa facciamo internamente, mentre quello che stiamo provando a fare esternamente è per esempio sugli shampoo è mettere una sorta di immagine come fosse un QR Code in rilievo e le persone non vedenti toccandolo riescono a leggere quello di cui si tratta perché effettivamente ci pensi avanti uno scaffale del supermercato una persona che non vede non riesce a fare una scelta.

Secondo te a che punto sono le aziende rispetto a tematiche sociali scottanti? È giusto che un'azienda prenda una posizione rispetto a tali questioni?

Non so se tutte le altre aziende si stanno impegnando o meno nel sociale. Quello che per me è importante non è tanto schierarsi ma dare il più possibile informazioni corrette quindi non so se a livello magari politico è giusto schierarsi da una parte dall'altra, a meno che poi effettivamente non c'è una vicenda in particolare, mi viene in mente la guerra in Russia dove non c'è un punto di vista, nel senso che non va fatta e basta, però magari su questioni un pochino più dedicate in cui potrebbe esserci un doppio punto di vista io quello che apprezzerei da un'azienda che mi desse l'informazione corretta e che prendesse a posizioni intendo proprio in termini di impegno concreto e diretto per aiutare in quella situazione. Poi lo schieramento di base non mi interessa cioè mi interessa che però ad esempio abbiamo aiutato popolazione ucraina poi l'azienda così facendo se si è schierata di conseguenza poi però non mi interessa se apertamente si schiera o no.

In generale pensi che i dipendenti possono giocare un ruolo decisivo affinché le aziende assumano delle posizioni sociali? Se sì, in che modo?

Secondo me è importantissimo ma questo dipende dall'azienda perché tendenzialmente quello che dovrebbe succedere è che l'azienda rispecchi il pensiero del dipendente, quindi quello che dovrebbe succedere è che periodicamente l'azienda ascolti dipendente e si comporti di conseguenza. È assolutamente importantissimo che se l'azienda non lo fa il dipendente alzi la mano e dica “qui c'è un problema”. Non sempre è facile perché ripeto, P&G è un'azienda molto leale ma non tutte le aziende sono così quindi magari è difficile anche esprimersi da questo punto di vista esternamente, però secondo me il dipendente deve avere una voce in capitolo. Come viene fatto? Secondo me dipende dall'azienda stessa, ma se non viene fatto il dipendente deve alzare la mano.

Intervista ad Anja Natchewey, Brand Director in P&G Italia

Una domanda introduttiva: parlami un po' di te parlando un po' della tua storia in P&G. Quali sono i tuoi interessi e i valori che ti contraddistinguono?

Sono Anja e ho quasi cinquant'anni, sono di origine tedesca e praticamente ho sempre vissuto in Germania fino a trent'anni quando mi sono trasferita in Italia. In realtà lavorativamente ho iniziato in Vella, quindi ho fatto il Brand manager per i prodotti della cura dei capelli. Poi Vella è stata acquisita da P&G e così sono entrata nell'organizzazione di P&G in Germania, poi da lì ho avuto la fortuna di poter essere trasferita in Italia e quindi da quasi vent'anni vivo in Italia, infatti oramai mi chiamano la “tedesca-napoletana”, perché ho assorbito parecchio il modo di vivere italiano. Per concludere un attimo la vita privata io non sono sposata ma convivo, ho un figlio che è nato qui. Nel tempo libero mi piace leggere, viaggiare insomma i classici hobby

che abbiamo un po' tutti quanti. Nella vita lavorativa io ho fatto un po' di tutto cioè ho quasi vent'anni di compagnia: ho iniziato ovviamente nel classico Brand management quindi mi sono occupata di marchi come Max Factor quando ancora erano di P&G, ho fatto Skin Care ho fatto Oral Care e poi ho coperto vari task in P&G che erano più che diciamo più corporate schiera il media ho fatto Direct To Consumer, mentre attualmente mi occupo di Shopper Marketing quindi disegno piani dedicati per gli shopper di alcuni di alcune insegne e in quel contesto ovviamente ho a che fare con progetti che sono legati anche alla citizenship.

Qual è il mondo che spera di lasciare in mano alle prossime generazioni?

Io spero che sarà un mondo un po' più sereno rispetto a quello che stiamo vivendo in questo momento dove passiamo da una catastrofe all'altra. Devo dire sono una persona molto positiva quindi io vedo sempre il bicchiere mezzo pieno e non mezzo vuoto, le cose si stanno muovendo nel verso giusto soprattutto nell'ambito della sostenibilità, un'area che mi preoccupa diciamo di più, per lasciare ai nostri figli un posto per vivere che sia che sia pulito che sia sano e vedo che insomma pian piano le cose si stanno muovendo c'è una consapevolezza nuova e questo mi fa sperare insomma che le cose in qualche maniera si aggiustino, almeno stiano andando nel verso migliore.

Secondo te quali sono gli attributi più importanti che un'azienda deve possedere?

Sicuramente la trasparenza, la trasparenza sia esterna, quindi verso il mondo esterno ma ovviamente anche interna, deve essere affidabile che quello che un'azienda dichiara che vuole fare deve poi portarlo in vita con delle cose concrete perché io penso che oggi giorno ci sono tante aziende che soprattutto nel contesto di sostenibilità o nel contesto di citizenship parlano ci sono tantissimi copy tv dove veramente vedi delle cose bellissime, delle immagini bellissime, mi ricordo anche dopo la pandemia MSC Crociere che fece questo spot dove incoraggiava le persone a riprendere a viaggiare e a ripartire, ma erano tutte parole vuote perché poi concretamente non facevano nulla. Quindi io penso che la concretezza è sicuramente un aspetto importante, poi la sincerità, trasparenza perché ovviamente un'azienda ha sempre l'obiettivo di fare business, di fare guadagno però dall'altra parte deve essere equilibrato, con un vero interesse anche nel mondo sociale che non sia un solo per scopi diciamo commerciali ma anche per portare un miglioramento nella società.

Ti ricordi precisamente quali sono i valori di P&G e se ce n'è uno in particolare in cui ti rispecchi di più?

Allora sicuramente ce ne sono due: uno è sicuramente il trust, cioè io penso che siamo veramente un'azienda dove ci si può fidare sia dell'azienda stessa quindi dei nostri capi ma anche tra di noi cioè è veramente una community che è costruita sulla fiducia e questo per me è molto molto importante che ovviamente include anche il discorso di trasparenza; e l'altra è l'integrità cioè veramente il fatto che chiunque qui entra può essere di colore, può essere non vedente ecc. veramente noi integriamo le persone e cerchiamo veramente di prendere il meglio di ognuno perché ognuno ha dei punti di forza sul quale si può fare leva.

Passiamo un po' più alla parte che ti ha visto direttamente coinvolta nella campagna. Come mi dicevi prima hai avuto un ruolo importante nella campagna P&G Per L'Italia. Mi puoi raccontare di che cosa si tratta?

P&G Per l'Italia è un programma che in realtà è nato come un progetto corporate che non aveva necessariamente un link immediato commerciale. Riccardo e Marilea che l'hanno sviluppato l'hanno pensato proprio come quella leg integrativa al business dove l'azienda vuole fare del bene senza avere degli scopi diretti legati al business. Da lì è nato un secondo progetto una seconda iniziativa che è legata a P&G Per l'Italia che si chiama e Everyday Champions non so se ne hai sentito parlare che fondamentalmente è legato alla nostra Global sponsorship con i giochi olimpici, noi siamo Global sponsor come P&G abbiamo visto che i valori che hanno i giochi olimpici e che ha P&G con P&G Per l'Italia sono veramente molto simili perché anche i giochi olimpici puntano molto sulla sostenibilità, infatti ora i giochi di Parigi saranno al 100% sostenibili, puntano molto sui quality inclusion, se pensi ai giochi paralimpici che hanno un ruolo sempre più importante e poi comunque anche tutto l'aspetto dalla community perché tutto quello che si creerà intorno ai giochi olimpici deve poi avere uno scopo per la comunità che vive poi in quelle zone dove si creano magari nuove strutture no quindi molto in linea con quello che noi facciamo con P&G Per l'Italia dove abbiamo detto vogliamo avere un impatto sulla sostenibilità in termini di inclusione e sulla comunità in generale, e quindi abbiamo creato questo programma che si chiama Everyday Champion che ha come obiettivo quello per cui se ognuno di noi fa un po' il campione ogni giorno con dei piccoli passi riusciamo veramente a raggiungere poi dei grandi obiettivi alla fine.

In che modo hai contribuito alla realizzazione della campagna?

Il mio ruolo all'interno di questo progetto è di amplificare quello che loro fanno già a livello corporate anche a livello diciamo un po' più commerciale, un po' più commerciale ma sempre con l'obiettivo di fare qualcosa di concreto che non sia green washing ok. Ti faccio l'esempio: Riccardo ha tutto un programma già predefinito di attività che lui realizzerà nei prossimi 3-4 anni con P&G Per l'Italia indipendentemente da quello che noi facciamo con i nostri customer, lui si è procurato il funding e questi progetti li realizzeremo. Quello che io sto cercando di fare è poi con i progetti che realizzo in store che sono principalmente delle promozioni che gestisco insieme ai clienti di trasformare un po' quello che facevamo prima dove spendevamo i soldi nei gadget, lo specchio o il concorso dove puoi vincere la GoPro, di investire questi soldi che comunque servono per fare una promozione per amplificare questi progetti che Riccardo ha già in base, quindi se lui crea 50 aule natura quello di WWF io magari trasformò la promozione di Carrefour per crearne un'altra quindi se tu compri in quel periodo i prodotti P&G automaticamente P&G realizzerà un'altra aula natura per dire, quindi cerco di aiutare il programma corporate per diventare ancora più robusto perché io penso che alla fine quello che conta sono un po' i piccoli passi, non c'è bisogno di fare solo le cose enormi, ma io penso che siamo molto più successfull se ogni giorno ognuno di noi fa un pezzettino, alla fine veramente riusciamo a raggiungere un obiettivo importante e questo penso che è un po' il mio ruolo, nel disegnare i vari piani commerciali, se in

ognuna di queste attività ci metto anche solamente un piccolo elemento che migliora il mondo in qualche maniera o aiuta qualcuno. Se alla fine metti tutte queste piccole azioni insieme sicuramente avrà un impatto importante.

Tra le varie iniziative che sono state attivate in questa campagna ce n'è una in particolare che ti ha colpito di più? E perché?

Allora guarda è difficile sceglierne una perché ognuna di queste attività ha un qualcosa di magico e soprattutto se tu sei stato coinvolto nell'attività cioè quindi se l'hai in qualche maniera vissuta effettivamente crei anche dei legami non voglio dire personali ma quasi. Per esempio, io ho fatto con Riccardo un'attività con l'organizzazione di Special Olympics è veramente promuove atleti con sindromi di down, persone che hanno problemi fisici o problemi psichici o hanno delle malattie neurodegenerative, e naturalmente noi abbiamo fatto con questi ragazzi un campagna dove abbiamo donato per permettere loro di andare alle gare e per procurargli gli attrezzi giusti per fare gli esercizi e veramente durante lo shooting li ho proprio conosciuti. Se tu poi entri in contatto con queste persone ti ci affezioni, lo stesso mi è successo con Susan Komen, partecipando alla Race for the Cure per esempio e conoscere le persone che grazie a questa iniziativa hanno anticipatamente riconosciuto o scoperto di avere un cancro e si sono potute curare in tempo e quindi si sono salvate, sono quei momenti in cui tu veramente ti rendi conto che fai qualcosa di veramente molto concreto no ed è lì che è bello perché finché vedi le cose su carta e dici “vabbè faccio la donazione” infatti questa è un'altra cosa che secondo me è molto molto diversa di P&G rispetto ad altre aziende perché noi non ci fermiamo solamente alla donazione che è già di per sé una cosa buona ma cerchiamo sempre di trasformare poi questa donazione in qualcosa di concreto. Riccardo mi dice sempre che non vuole solo donare alle associazioni e poi magari non sapere che cosa fanno con i soldi, vuole concretamente portare in vita un progetto. Io penso che sia un po' questa la cosa la cosa che ci differenzia anche dagli altri, quindi se ti devo dire uno probabilmente l'esperienza che ho fatto con i ragazzi di Special Olympics perché è stato veramente un impatto molto forte.

Prendendo parte a questa campagna senti di aver contribuito a migliorare la società? Se sì perché?

Penso che ogni piccolo impatto è importante. Poi è ovvio in questo caso, per esempio, abbiamo fatto una campagna che è durata un mese non è che ho cambiato il mondo, è ovvio, ma sicuramente per la comunità di Special Olympics è stato un grande aiuto perché comunque abbiamo fatto una donazione che ha permesso ai ragazzi di esercitarsi in maniera migliore e come dicevo prima io penso che se in ogni progetto noi diamo anche solamente questo piccolo contributo hai un impatto. Quello che conta alla fine sono i tanti piccoli impatti che mettiamo insieme, io la vedo così.

Per te quanto è importante che l'azienda per la quale lavori, sia socialmente attiva?

Guarda per me è un aspetto molto molto importante sia personalmente perché io anche nella vita privata dove posso cerco di aiutare anche se è solamente un contributo magari piccolo, ma io per esempio anche quando c'era la guerra in Siria ho adottato una bambina che fuggita in Turchia ed ogni mese le ho dato una mano con cibo e così via lo stesso ora ovviamente con la situazione in Ucraina dove ho prenotato stanze su Airbnb, che ovviamente non ho mai utilizzato ma per dare un aiuto concreto alle persone che stanno in una situazione di difficoltà, quindi veramente rispecchia i miei valori. Io penso che nel mondo nel quale viviamo sempre di più anche noi come dipendenti così come siamo consumatori dove abbiamo già visto che ha un impatto sempre più importante perché gli studi hanno dimostrato che sempre di più il consumatore sta attento ai valori che comunicano i Brand. Penso che nel mondo di domani se vogliamo vincere questo aspetto sarà fondamentale non è solo il beneficio del prodotto che ti fa la differenza ma la differenza è proprio in quei valori legati alla citizenship che tu poi trasmetti. Per me questo è molto molto importante personalmente perché ti dà anche soddisfazione perché ogni progetto è veramente molto diverso e ti dà anche degli stimoli personali no perché io da ogni progetto soprattutto se vengo in contatto poi con chi ne fa parte impari qualcosa di nuovo e ti arricchisce anche personalmente.

Mi sai descrivere il grado di attenzione che P&G ha nei confronti dei dipendenti con esempi pratici?

Allora io ovviamente non ho un paragone diretto con altre aziende perché io da tanto tempo sono in P&G però parlando anche un po' con le mie con le mie amiche io penso che il nostro focus in azienda è molto alto, sia dal punto di vista di quello che ci arriva un po' da sopra, cioè se penso per esempio il progetto di P&G Per l'Italia che ora anche se vedi le Town Hall di Paolo cioè c'è un fortissimo focus su tutta questa parte di sostenibilità, vengono fatti dei training anche ai dipendenti proprio per educare e su quelli che sono i comportamenti giusti e vedi anche ora le iniziative che sono state fatte per darci una mano a essere più sostenibili dove ci vengono concessi degli sconti per affittare le biciclette e i monopattini elettrici. quindi questi per me sono esempi concreti. Se vai in mensa l'acqua te la prendi dalla macchinetta che fino a poco tempo fa avevamo delle bottiglie di plastica quindi abbiamo fatto grandi progressi nella nostra azienda in quello che è il nostro approccio riguardante la sostenibilità ed è anche bello vedere come i dipendenti proprio proattivamente propongono anche di fare di più per esempio l'idea di abolire le bottiglie monouso e sostituirli dalle macchinette dalle quali ti prendi l'acqua è stata realizzata a partire da una proposta di un collega così come durante la pandemia l'avrai probabilmente sentito che ci sono delle persone nei plant che hanno messo a disposizione ore di lavoro per produrre Mastro Lindo in più per poterlo donare nel periodo in cui veramente c'era bisogno di igienizzanti in ospedali quindi poi queste cose se tu semini un terreno fertile come azienda secondo me hai poi anche i dipendenti ci mettono poi loro e diventa poi una sorta di Snowball Effect.

Secondo te a che punto sono le aziende rispetto a tematiche sociali scottanti? È giusto che un'azienda prenda una posizione rispetto a tali questioni?

Allora sulla tua ultima domanda secondo me sì è necessario e dipende, secondo me è difficile dire fino a dove si dovrebbero esporre. Sicuramente per quello che riguarda temi diciamo generici che sono per il bene di tutti come la sostenibilità che sono in generale aiuti alla comunità che possono essere aiuti per la scuola, aiuti per persone bisognose su questo sicuramente sì, c'è la responsabilità delle aziende che deve fare la sua parte ci sono ovviamente aziende che si espongono anche oltre cioè io per esempio ho visto durante il periodo della pandemia per esempio in Germania c'è stata tutta un network di aziende che si sono messe insieme e hanno proattivamente promosso i vaccini, hanno cambiato il loro claim per dire di fare il vaccino e queste per esempio sono cose che noi in P&G non facciamo cioè tutto quello che in qualche maniera è politico religioso dove ti esponi in un territorio dove sei attaccabile, noi in questo ad oggi non ci esponiamo e delle volte secondo me potremmo essere un po' più coraggiosi no se penso ora anche per esempio l'Ucraina cioè tutte le aziende al mondo per la grande distribuzione fanno le donazioni per l'Ucraina noi come P&G abbiamo scelto di non farlo per non esporci perché abbiamo ancora un business in Russia quindi siamo molto molto prudenti che era una parte ovviamente ci tutela ma dall'altra parte riceviamo anche tanti schiaffi sul tema Russia perché veramente non abbiamo preso posizioni come magari l'ha fatto Mc Donald's quindi questo è sempre molto difficile poi capire fino a dove esporsi ma io penso che noi siamo comunque tra le aziende se penso all'Italia che ha il progetto o il programma più robusto long term, con veramente la voglia di avere un impatto concreto mentre io vedo ancora tante aziende che sono molto nell'aspetto di greenwashing. Per me ci sono tre livelli di aziende: ci sono quelli che parlano, che fanno i bei copy ma poi concretamente non fanno niente ci sono quelli che hanno iniziato e sicuramente se penso ai nostri competitor fanno tantissimo a livello di logistica ad esempio migliorare il packaging cioè se tu guardi sul sito di Unilever o Henkel hanno tutti la loro vision di quando vogliono essere carbon neutral a livello di produzione e così via, quindi questo sicuramente è un aspetto che abbiamo abbastanza in comune, ma per quel che riguarda poi l'impatto concreto di progetti sociali io penso che i nostri competitor sono ancora molto molto tattici cioè fanno la loro promozione di due settimane, dove magari se tu compri il prodotto Henkel doni alla Croce Rossa, e ci sta lo facciamo pure noi, ma noi lo facciamo all'interno di un contesto molto molto più ampio e più robusto come programma, cosa che gli altri non hanno.

In generale pensi che i dipendenti possono giocare un ruolo decisivo affinché le aziende assumano delle posizioni sociali? Se sì, in che modo?

Sì allora io quello che vedo è che questa cosa in qualche maniera sta già succedendo e sta succedendo soprattutto con voi ragazzi giovani, sai perché noi alla fine che siamo cresciuti in poi in un'altra era non eravamo abituati a certe cose. Ti faccio un esempio banalissimo io sono abituata che quando mi lavo i denti lascio aperto il rubinetto ma perché me l'hanno insegnato così da quando sono piccola e effettivamente parlando con i ragazzi giovani che sono entrati in azienda in alcune situazioni mi sono vergognata perché quando ho sentito parlare loro mi sono resa conto che io avevo un atteggiamento completamente sbagliato e

ora il rubinetto lo chiudo, ma l'ho imparato perché una persona in stage che aveva veramente un'attenzione alla sostenibilità molto diversa della mia me l'ha fatto notare. Penso che sempre di più questa cosa diventerà automatica perché finalmente questa generazione ce l'ha dentro di sé, cioè voi siete molto molto più focalizzati sulla sostenibilità perché siete cresciuti nel periodo di crisi quindi siete molto più attenti. Io penso che il ruolo della compagnia è quello di incoraggiare questo comportamento, quindi chi propone proattivamente delle soluzioni o delle idee viene ascoltato, e per fortuna in P&G questo è sempre stato possibile, ci sono sempre stati anche i dipendenti che l'hanno fatto cioè io mi ricordo per esempio tempo fa qualcuno si è inventato il mercatino di Natale con tutti prodotti alla fine dell'anno noi abbiamo nei magazzini ma che prima buttavamo per politica aziendale e qualcuno ha detto ma perché non prendiamo queste rimanenze facciamo un giorno all'ultimo piano del nostro edificio un mercato di Natale dove vendiamo tutto a pochissimo e quello che vendiamo lo diamo in beneficenza. Questo è stato un progetto bellissimo, venuto dall'idea dei Brand manager che ogni anno dovevano pagare la giacenza dei prodotti in rimanenza nei nostri magazzini oppure anche l'esempio dell'acqua che ti dicevo di eliminare le bottiglie e fare qualcos'altro io penso che a livello diciamo di marketing e di piani portiamo in vita con i nostri Brand. Lì probabilmente abbiamo ancora un'opportunità perché ad oggi siamo ancora all'inizio e siamo ancora un pochettino tattici. Mi piacerebbe che ogni Brand avesse veramente una sua missione che poi porta avanti anche durante gli anni perché così secondo me fai Brand building. L'unico che forse sta un po' cercando veramente di abbracciarlo è Gillette che ha sposato questa cosa della lotta alla violenza contro le donne cercando di fare le cose in grande, integrandolo veramente all'interno del suo marketing program e non farlo diventare solamente una piccola promozione fatta con un cliente, quello secondo me è un po' lo step up che dobbiamo fare in modo che veramente uno associa un Brand come Gillette al fatto che aiuta le donne che subiscono violenza.

Intervista a Marilea Biancorosso, Senior Manager Corporate Digital Communication in P&G Italia.

Una domanda introduttiva: parlami un po' di te parlando un po' della tua storia in P&G. Quali sono i tuoi interessi e i valori che ti contraddistinguono?

Io sono in P&G praticamente da un anno, sono entrata come experienced nel senso che ho più di 10 anni di esperienza nel mondo della comunicazione e vengo dal mondo delle agenzie di comunicazione: prima di entrare in P&G ero un Chief Operating Officer di un'agenzia di comunicazione su Roma e Milano quindi ho sempre un po' curato tutti quelli che erano gli aspetti della comunicazione prettamente digitale, quindi, sono in P&G da un anno come responsabile comunicazioni digitali di P&G Italia.

Qual è il mondo che spera di lasciare in mano alle prossime generazioni?

Sicuramente un mondo dove gli aspetti della responsabilità sociale e della cittadinanza d'impresa possono essere più conosciuti, anche perché spesso mi rendo conto che magari quando racconto una parte del mio lavoro quindi l'impegno particolar modo su P&G per l'Italia vedo che dall'altra parte ho occhi un po' persi su tutto quello che è la responsabilità sociale e ambientale, quindi sicuramente però mi piacerebbe avere un mondo che sia un po' più aware non soltanto su quello che fa P&G però proprio su queste tematiche a livello generale, quindi sia lato impatto sulle comunità che sul pianeta quindi un po' più di consapevolezza.

Secondo te quali sono gli attributi più importanti che un'azienda deve possedere?

La trasparenza, deve essere assolutamente chiara la tipologia di commitment e soprattutto deve essere misurabile. Questo è importantissimo anche perché comunque a prescindere dallo stare attenti nell'incappare nel greewashing e socialwashing è proprio importante poter dare anche concretezza e visibilità, delle attività che si fanno perché a parlare son bravi tutti ecco.

Mi parlavi giustamente del fatto che ti identifichi molto nei valori di P&G: ti ricordi precisamente quali sono e se ce n'è uno in particolare in cui ti rispecchi di più?

Un po' tutti. Forse uno che mi è un po' più caro in senso lato è quello della leadership perché comunque è legato a quello di cui spesso parliamo che è il Passion For Winning diciamo che raccoglie tutto quello che è un po' l'obiettivo e il mindset che noi abbiamo dietro ogni singolo progetto. Quindi è sicuramente la parte di leadership sia per poter avere un diciamo adesso mi vengono solo in inglese no però sia per il Lead with courage che è proprio prestare attenzione che vengono fatte poi effettivamente le cose giuste, sia da un punto di vista di processi e procedure sia in termini di stewardship e secondo me anche questo rientra molto sotto il cappello della leadership perché al tempo stesso questo rientra sotto il cappello della leadership che da un punto di vista proprio di attività, di impatto e in termini di programma di cittadinanza impresa.

Passiamo un po' più alla parte che ti ha visto direttamente coinvolta nella campagna. Come mi dicevi prima hai avuto un ruolo importante nella campagna P&G Per L'Italia. Mi puoi raccontare di che cosa si tratta?

P&G Per L'Italia è un programma cittadinanza impresa. La maggior parte delle persone ti di diranno che è la declinazione della campagna "Lead With Love", quindi la campagna globale, in realtà diversi progetti che sono all'interno di P&G Per L'Italia sono nati prima che arrivasse il Lead With Love, quindi diciamo che è un programma di cittadinanza d'impresa attraverso il quale la compagnia si impegna a promuovere delle azioni concrete per le persone e per il pianeta a livello locale.

In che modo hai contribuito alla realizzazione della campagna?

A parte nel supportare spesso sia Riccardo che Daniela nelle varie attività E nei progetti che riguardano le relative aree, quindi magari quelle lato sostenibilità con il WWF con Daniela oppure quelle con Susan Komen che hanno un impatto sulla comunità con Riccardo, il mio ruolo principale che poi è anche il mio ruolo in P&G è quello di curare e unire tutti i punti della comunicazione digitale per aumentare la trasparenza della compagnia nei confronti dei consumatori e degli stakeholders, quello che noi facciamo, che comunichiamo con le nostre properties che siano digitali, quindi tutta la parte di sito web, di newsletter di P&G Per L'Italia che è stato sviluppato a partire da luglio scorso e sia da un punto di vista di traditional media quindi PR eccetera. Quindi diciamo che ho contribuito sicuramente per la parte di comunicazione però mi occupo anche di curare tutta la parte di C&CM nel DSI legati ai progetti che si vogliono legare alla campagna P&G Per L'Italia.

Tra le varie iniziative che sono state attivate in questa campagna ce n'è una in particolare che ti ha colpito di più? E perché?

Allora dove scegliere tra i progetti è veramente molto molto difficile. Ti dico le aule natura con il WWF perché ne ho avuto esperienza nel senso che mi è capitato di andare a inaugurarne una a Torino e trovarmi in mezzo ad alunni entusiasti di avere di avere quest'aula ed è stato molto bello e tra l'altro devo dire che io ho la fortuna di fare le scuole primarie diciamo all'interno di una struttura che aveva un contatto con la natura, ti devo dire che è stato bellissimo nella mia infanzia poter conoscere e vedere quello che era l'ecosistema. Sicuramente non ho mai vissuto da piccola ovviamente un'aula natura però so che cosa vuol dire poter essere a contatto con la natura sin da piccoli ed è assolutamente un valore aggiunto importante che possiamo dare ai bambini.

Prendendo parte a questa campagna senti di aver contribuito a migliorare la società? Se sì perché?

Assolutamente sì nel senso che mi rendo conto che abbiamo concretamente fatto qualcosa, dal mio punto di vista ovviamente lato Communication. Penso che questo è un puzzle gigantesco all'interno del quale ognuno di noi è un attore diverso ed è ovvio che ognuno dà la propria expertise dal proprio ruolo contribuisce, quindi per quanto mi riguarda lato Communication in particolar modo digital Communication mi sento di aver dato un contributo no, credo perché sto veicolando il messaggio e i programmi che stiamo facendo.

Per te quanto è importante che l'azienda per la quale lavori, sia socialmente attiva?

Molto importante. Molto importante perché è anche motivo di orgoglio per me, sono veramente molto contenta di poter lavorare per questa azienda ma soprattutto ancora di più per un'azienda che presta così tanta attenzione a tutto l'aspetto più sociale.

Mi sai descrivere il grado di attenzione che P&G ha nei confronti dei dipendenti con esempi pratici?

Diciamo che da un punto di vista ovviamente questa è strettamente personale io penso che in compagnia siamo molto molto attenti ai dipendenti e penso che li ascolti molto e soprattutto che vuole da parte dei dipendenti continui feedback. Esempi sono anche tutte le survey che vengono mandate da un punto di vista anche di well-being e che ci danno di conseguenza la possibilità di misurare l'effort dell'organizzazione. Sicuramente io penso che sia una compagnia molto attenta che analizzi anche in maniera molto scrupolosa gli input dei propri employees.

Secondo te a che punto sono le aziende rispetto a tematiche sociali scottanti? È giusto che un'azienda prenda una posizione rispetto a tali questioni?

Ti dico che sta crescendo e di questo sono molto contenta perché fanno un match con quello che ti stavo dicendo soprattutto su determinate aree tematiche. Certo è che mi sembra che per ora coloro che sono socialmente impegnati in maniera seria e concreta siano effettivamente aziende abbastanza grandi cioè e anche nella mia precedente esperienza lavorativa aziende medio piccole difficilmente le ho viste lanciare dei programmi di responsabilità sociale e ambientale così forti certo poi magari tante ti fanno il programmino che purtroppo molte volte rientrano nel cappello del social washing e del greenwashing, quindi diciamo che sicuramente iniziamo a essere tutti un po' più aware però cioè penso che sia veramente tanto tanto tanto tanto ancora da fare. È giusto che le aziende prendano posizioni, l'importante è che lo facciano con coerenza e con concretezza, perché se dobbiamo pensare di fare cittadinanza di impresa per uscire sui giornali, senza poi lasciare qualcosa di concreto è meglio non farlo.

In generale pensi che i dipendenti possono giocare un ruolo decisivo affinché le aziende assumano delle posizioni sociali? Se sì, in che modo?

Assolutamente sì e lo possono fare essendo degli ambassador, quindi dei portavoce di quello che fa la compagnia, di quello che fa l'azienda e soprattutto portando magari anche all'attenzione di chi si occupa di programmi di cittadinanza d'impresa ma così come succede già da noi, ulteriori progetti, occasioni, contatti che ci possono consentire di fare il nostro lavoro e di renderlo ancora più impattante.

Coding

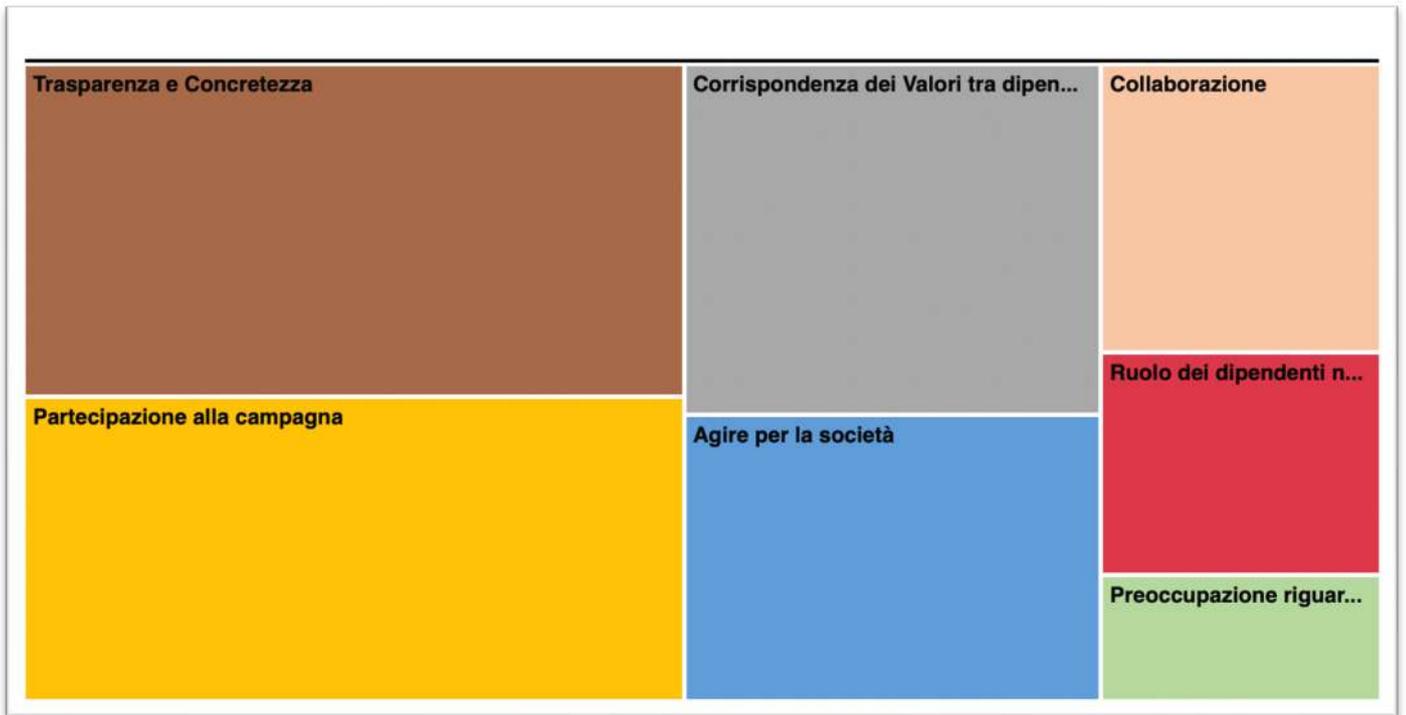
Word Frequency – P&G Italia Code Trasparenza e Concretezza

| | | | |
|---------------|----|----|-------|
| abbiamo | 7 | 17 | 1,00% |
| persone | 7 | 7 | 0,41% |
| programma | 9 | 7 | 0,41% |
| trasparenza | 11 | 7 | 0,41% |
| un'azienda | 10 | 7 | 0,41% |
| concrete | 8 | 6 | 0,35% |
| esempio | 7 | 6 | 0,35% |
| qualcosa | 8 | 6 | 0,35% |
| aziende | 7 | 5 | 0,29% |
| concretamente | 13 | 5 | 0,29% |
| livello | 7 | 5 | 0,29% |
| proprio | 7 | 5 | 0,29% |
| secondo | 7 | 5 | 0,29% |
| cittadinanza | 12 | 4 | 0,23% |
| comunque | 8 | 4 | 0,23% |
| concreto | 8 | 4 | 0,23% |
| donazione | 9 | 4 | 0,23% |
| importante | 10 | 4 | 0,23% |
| misurare | 8 | 4 | 0,23% |
| ovviamente | 10 | 4 | 0,23% |
| veramente | 9 | 4 | 0,23% |

Word Frequency – P&G Italia Code Corrispondenza dei valori

| Summary | | Word Cloud | |
|----------------|--------|------------|---------------------|
| Word | Length | Count | Weighted Percentage |
| persone | 7 | 13 | 0,90% |
| veramente | 9 | 7 | 0,49% |
| un'azienda | 10 | 6 | 0,42% |
| esempio | 7 | 5 | 0,35% |
| internamente | 12 | 5 | 0,35% |
| acciamo | 8 | 5 | 0,35% |
| ovviamente | 10 | 5 | 0,35% |
| persona | 7 | 5 | 0,35% |
| proprio | 7 | 5 | 0,35% |
| secondo | 7 | 5 | 0,35% |
| attività | 8 | 4 | 0,28% |
| comunque | 8 | 4 | 0,28% |
| facciamo | 7 | 4 | 0,28% |
| indipendente | 10 | 4 | 0,28% |
| effettivamente | 14 | 4 | 0,28% |
| internamente | 12 | 4 | 0,28% |
| avorare | 8 | 4 | 0,28% |
| leadership | 10 | 4 | 0,28% |
| un'azienda | 10 | 4 | 0,28% |
| abbiamo | 7 | 3 | 0,21% |
| ostante | 8 | 3 | 0,21% |

Hierarchy Chart – P&G Italia



- **Trasparenza e Concretezza:** 24 coding references
- **Partecipazione alla Campagna:** 22 Coding references
- **Corrispondenza dei valori tra dipendenti e azienda:** 16 coding references
- **Agire per la società:** 13 coding references
- **Collaborazione:** 9 coding references
- **Ruolo dei dipendenti nell'influenzare le aziende nelle iniziative di Brand Activism:** 7 coding references
- **Preoccupazione per la società attuale:** 4 coding references

Word Frequency – P&G Italia Code Partecipazione alla campagna

| Word | Length | Count | Weighted Percentage |
|---------------|--------|-------|---------------------|
| progetto | 8 | 16 | 0,90% |
| progetti | 8 | 15 | 0,84% |
| veramente | 9 | 12 | 0,68% |
| diciamo | 7 | 9 | 0,51% |
| l'italia | 8 | 6 | 0,34% |
| persone | 7 | 6 | 0,34% |
| riccardo | 8 | 6 | 0,34% |
| abbiamo | 7 | 5 | 0,28% |
| campagna | 8 | 5 | 0,28% |
| esempio | 7 | 5 | 0,28% |
| livello | 7 | 5 | 0,28% |
| attività | 8 | 4 | 0,23% |
| corporate | 9 | 4 | 0,23% |
| dipendenti | 10 | 4 | 0,23% |
| facendo | 7 | 4 | 0,23% |
| insieme | 7 | 4 | 0,23% |
| lavorare | 8 | 4 | 0,23% |
| proprio | 7 | 4 | 0,23% |
| startup | 7 | 4 | 0,23% |
| amplificare | 11 | 3 | 0,17% |
| comunicazione | 13 | 3 | 0,17% |
| disposizione | 12 | 3 | 0,17% |
| impatto | 7 | 3 | 0,17% |
| importante | 10 | 3 | 0,17% |
| l'italia | 8 | 3 | 0,17% |
| personalmente | 13 | 3 | 0,17% |
| possibile | 9 | 3 | 0,17% |
| qualcosa | 8 | 3 | 0,17% |
| sostenibilità | 13 | 3 | 0,17% |
| all'interno | 11 | 2 | 0,11% |
| ambassador | 10 | 2 | 0,11% |

Appendice 2 - Analisi dello Spot Always #LikeAGirl

Analisi Semiotica

“Always #LikeAGirl” – Always (2014)

Durata complessiva: 199 secondi

Agenzia: Leo Burnett

| # Sequenza | Durata Sequenza | Colonna Visiva | Colonna Sonora | Note |
|------------|-----------------|---|---|------|
| 1 | 0.00 – 0.03 | <p>- <u>Descrizione del contenuto</u>: Una ragazza entra nella scena di un set dove è pronta per essere ripresa. La ragazza è ripresa di spalle mentre si prepara. Nella scena sono presenti anche gli addetti ai lavori, che si preparano a dare il via alle riprese. La sequenza si conclude con un’immagine della donna vista frontale, con dove viene dato il ciak che segna l’inizio della registrazione.</p> <p>- <u>Ampiezza dell’inquadratura</u>: figura intera (la ragazza è ripresa dalla testa ai piedi), poi in piano medio nel frame finale dove si da via al ciak.</p> <p>- <u>Angolazione di ripresa</u>: orizzontale, la donna è ripresa prima (0.00 – 0.01) di tre quarti di spalle mentre prende posizione di fronte alla telecamera, per poi passare ad un’angolazione frontale ravvicinata (0.01 – 0.03).</p> <p>- <u>Illuminazione</u>: una luce artificiale illumina lo studio in cui vengono effettuate le riprese. Vi è un contrasto tra la fonte di luce calda e la luce fredda dello studio in cui vengono effettuate le riprese</p> | Musica originale (0.00-0.03). Si sente il rumore del ciak nel frame finale (0.03) | |

| | | | | |
|---|--------------------|--|--|--|
| | | <p>- <u>Colore</u>: predominano i toni del blu, come l'azzurro e il celeste, che danno alla scena una sensazione di calma e mascolinità. Altro colore dominante è il bianco della luce artificiale, che è posto in contrapposizione al blu predominante nella scena. Nel frame finale il colore predominante è quello dello sfondo, una tonalità di blu, precisamente un blu caruleo.</p> <p>- <u>Composizione interna</u>: si è all'interno di uno studio televisivo in cui si muove la ragazza intervistata e gli addetti ai lavori, come tecnici e cameramen.</p> <p>- <u>Transizione</u>: stacco netto</p> | | |
| 2 | 0.04 – 0.39 | <p>- <u>Descrizione del contenuto</u>: sullo sfondo dello studio appare una scritta che pone una domanda all'intervistata in cui si chiede "What does it mean to do something Like A Girl". La prima intervistata saluta la telecamera. Successivamente le viene detto che le verrà chiesto di fare alcune azioni "come una donna". Inizialmente viene chiesto a lei e ad altri intervistati di correre "Like A Girl". La prima intervistata mima una corsa femminile muovendo le braccia verso l'esterno. La seconda intervistata esaspera la corsa con dei versi che fanno riferimento ad un atteggiamento che nel gergo comune viene associato al genere femminile. La terza intervistata è una ragazza di colore e mentre mima la corsa da donne sorride, quasi schernendo il gesto. Successivamente la stessa domanda viene</p> | <p>Musica originale di sottofondo</p> <p>Parlato (0.06-0.16; 0.20-0.22; 0.26-0.31; 0.34; 0.37)</p> | |

fatta ad intervistati di sesso maschile. Si inizia con un bambino che mima un balletto al posto di una corsa. Successivamente un uomo mima una corsa scoordinata. Successivamente gli viene chiesto di mostrare come lotta una donna. Lo stesso uomo prima sorride alla richiesta, successivamente mima il gesto agitando le mani senza mostrare dei colpi potenti, gesto mimato dalla ragazza di colore che ride mentre svolge l'azione. Agli altri tre intervistati viene chiesto di "lanciare un oggetto come una donna", e mimano il gesto facendo intuire come queste non abbiano forza fisica. Ciò viene rimarcato dal bambino, che nel gesto si dispera ironicamente per non essere riuscito a lanciare lontano l'oggetto.

- Ampiezza dell'inquadratura: La regia viene inquadrata di mezzo busto. Gli intervistati vengono ritratti alternando una figura intera, al mezzo busto.

- Angolazione di ripresa: orizzontale, i personaggi sono ripresi tutti frontalmente ad eccezione della regia che viene ripresa di tre quarti.

- Illuminazione: la luce è fredda, caratterizzata dall'artificialità dello sfondo

- Colore: predominano i colori freddi dello sfondo, che diventa ancor più scuro rispetto alla sequenza precedente, con un Blu di Prussia che comunica freddezza,

| | | | | |
|---|-------------|---|--|--|
| | | <p>contrapposta alla vivacità apparente delle azioni, che nasconde un pregiudizio insito nelle persone rispetto al genere femminile</p> <p>- <u>Composizione interna</u>: lo spazio messo in scena è lo studio in cui vengono effettuate le riprese; gli intervistati sono 5 e compaiono nella scena singolarmente e si muovono mimando i gesti che gli vengono richiesti di emulare “Like A Girl”. L’insieme di queste componenti comporta nello spettatore un senso di rabbia per l’estremizzazione dei comportamenti.</p> <p>- <u>Transizione</u>: stacco netto</p> | | |
| 3 | 0.40 – 0.57 | <p>- <u>Descrizione del contenuto</u>: Le stesse domande poste nella sequenza precedente vengono fatte a delle bambine, che rispondono mimando i gesti con decisione, mostrando come per loro fare queste azioni “Like A Girl” non viene inteso in senso dispregiativo.</p> <p>- <u>Ampiezza dell’inquadratura</u>: figure intere alternate primi piani</p> <p>- <u>Angolazione di ripresa</u>: orizzontale, le bambine vengono riprese frontalmente prima da lontano e poi a distanza ravvicinata.</p> <p>- <u>Illuminazione</u>: una luce naturale illumina leggermente il bagno della protagonista; la luce è leggermente fredda</p> | <p>Musica originale di sottofondo</p> <p>Parlato (0.42-0.48; 0.53, 0.56)</p> <p>Rumore dei piedi (0.48-0.52)</p> | |

| | | | | |
|---|-------------|---|---|--|
| | | <p>- <u>Colore</u>: predominano i toni del blu, come l'azzurro e il celeste, che danno alla scena un alone di generale pacatezza e calma.</p> <p>- <u>Composizione interna</u>: gli intervistati sono nello studio di riprese mentre rispondono alle domande.</p> <p>- <u>Transizione</u>: stacco netto</p> | | |
| 4 | 0.58 – 1.25 | <p>- <u>Descrizione del contenuto</u>: l'ambientazione è rimasta inalterata, viene chiesto ad una delle bambine intervistate cosa vuol dire per lei correre "Like A Girl". Lei risponde che per lei vuol dire correre più veloce che può, non percependola come un insulto. Viene poi fatta una domanda al bambino che scherniva i gesti femminili, chiedendogli "se con le sue gestualità stava insultando sua sorella, e lui risponde che non stava insultando sua sorella ma le ragazze.</p> <p>Infine, viene chiesto ad un'altra delle bambine intervistate se percepisce "Like A Girl" come una cosa buona o un insulto, lei risponde che in realtà forse percepisce dall'altra parte che si riferiscono ad un qualcosa di negativo.</p> <p>-<u>Ampiezza dell'inquadratura</u>: l'inquadratura si allarga progressivamente fino ad un piano medio su una delle bambine intervistate (0.59-1.01), per poi diventare un piano medio frontale (1.01-1.03). Abbiamo poi un mezzo busto quando viene intervistato il bambino (1.06-1.15).</p> | <p>Musica originale di sottofondo Parlato (0.58-1.03; 1.07-1.14; 1.15-1.25)</p> | |

Si ha poi un'inquadratura orizzontale sulla telecamera (1.15-1.16) che diventa un piano medio quando viene intervistata la terza bambina (1.17-1.25)

- Angolazione di ripresa: orizzontale, la prima bambina viene ripresa prima di tre quarti a sinistra, poi frontalmente, così come gli altri intervistati. L'inquadratura sulla telecamera della terza bambina intervistata è di tre quarti a destra, tornando poi un'inquadratura frontale.

- Illuminazione: la luce è calda nel primo frame (0.58-1.01), che segna un passaggio nella narrazione dell'argomento; infatti, gli intervistati cominciano ragionare sul significato di "Like A Girl". Successivamente torna una luce fredda, artificiale, tipica di uno studio in cui vengono effettuate le riprese.

- Colore: nella prima scena vi è una contrapposizione tra colori caldi (il rosa del vestito della bambina) e freddi (il blu dello studio). Successivamente vi è una prevalenza del blu, che si contrappone al giallo della maglietta del bambino e al bianco della canotta della terza bambina intervistata

- Composizione interna: lo spazio messo in scena rimane lo studio cinematografico in cui vengono fatte le riprese, che comunica la volontà di effettuare un esperimento con i consumatori sotto forma di intervista

| | | | | |
|---|-------------|---|--|--|
| | | - <u>Transizione</u> : stacco netto | | |
| 5 | 1.26 – 2.36 | <p>- <u>Descrizione del contenuto</u>: Sullo schermo appare lo sfondo dello studio con la scritta “A girl’s confidence plummets, during puberty- Always wants to change that.” Alla prima intervistata viene chiesto se nell’età adolescenziale si viene influenzati dai giudizi degli altri. Lei risponde che a quell’età non sai che fare qualcosa come una donna è un insulto, ma cominci piano piano ad essere influenzata. Comincia ad esserci una presa di coscienza da parte delle stesse intervistate che prima mostravano di essere vittime della stessa società, mimando gestualità femminili in maniera esagerata, auto-deridendosi. Viene poi chiesto ad una ragazza cosa significa per lei fare delle cose come una donna, la quale risponde che per lei non deve essere inteso come un insulto, e che lei è orgogliosa di essere una donna e comportarsi come una donna. Nel frattempo, vengono passate in rassegna alcune immagini delle intervistate che si muovono con decisione, come delle donne che non hanno paura di essere tali.</p> <p>- <u>Ampiezza dell’inquadratura</u>: figura intera a tre quarti a sinistra (la ragazza viene ripresa dalla testa ai piedi) (1.31- 1.34), poi in primo piano (1.35- 1.53), fino allo stacco di nuovo in figura intera (1.54-1.56), questa volta frontale. Successivamente si trova un</p> | <p>Musica originale di sottofondo</p> <p>Parlato per l’intera sequenza</p> | |

primo piano sulla telecamera, gli operatori che vengono ripresi a tre quarti di spalle e una ragazza sullo sfondo (1.57- 1.58), per poi zoomare sulla ragazza con un piano americano (1.58-2.04). L'inquadratura si sposta in un primissimo piano sulla ragazza (2.05-2.11). Successivamente vi è un'inquadratura frontale con una figura intera che corre verso la videocamera (2.11-2.14), due piani americani frontali delle due ragazze che giocano rispettivamente a pallavolo e fa arti marziali (2.15-2.17), poi una figura intera frontale delle bambine che rispettivamente lottano, lanciano un oggetto e giocano a golf (2.17-2.21), per poi tornare ad un'inquadratura frontale a figura intera della ragazza che stava parlando mentre venivano mostrate queste immagini (2.22 - 2.36)

- Angolazione di ripresa: orizzontale, la donna è ripresa prima di tre quarti (1.31-1.34), poi frontale prima ravvicinata (1.35-1.53) e poi con stacco netto più distante con il primo piano (1.54-1.56). Successivamente vi è un'inquadratura di tre quarti su telecamera e operatore di spalle, per poi avvicinarsi all'intervistata sullo sfondo, sempre di tre quarti (1.57-2.04). L'inquadratura diventa poi di nuovo frontale fino a fine sequenza.

- Illuminazione: una luce artificiale illumina la scena. Prevalgono luci più calde

| | | | | |
|---|-------------|---|--|--|
| | | <p>quando vengono mostrate le intervistate da un'altra angolazione (tre quarti).</p> <p>- <u>Colore</u>: predominano i toni del blu, come l'azzurro e il celeste, anche nella scritta iniziale, che si contrappone al bianco del marchio Always e al colore più caldo della luce che illumina le intervistate.</p> <p>- <u>Composizione interna</u>: siamo all'interno dello studio in cui vengono effettuate le riprese e le intervistate rispondono in piedi alle domande.</p> <p>- <u>Transizione</u>: stacco netto</p> | | |
| 6 | 2.37 – 3.02 | <p>- <u>Descrizione del contenuto</u>: ora viene chiesto alla ragazza che prima sorrideva imbarazzata alla richiesta di correre come una donna, se replicherebbe la stessa corsa. Lei risponde che correrebbe come sa fare, sentendosi sé stessa.</p> <p>- <u>Ampiezza dell'inquadratura</u>: si alterna un mezzo busto (2.37-2.41; 2.46- 2.48), ad un piano americano per la prima ragazza che appare nella scena (2.42-2.46), successivamente si ricorre ad un mezzo busto per la ragazza che compie il gesto di colpire una palla con una mazza da baseball (2.48-,2.50)</p> <p>- <u>Angolazione di ripresa</u>: orizzontale, i personaggi sono ripresi tutti frontalmente ad eccezione della prima ragazza che appare nella sequenza che viene inquadrata</p> | <p>Musica originale di sottofondo</p> <p>Parlato per l'intera sequenza</p> | |

| | | | | |
|---|-------------|--|--|--|
| | | <p>anche di tre quarti nella seconda scena della sequenza (2.42-2.46).</p> <p><u>Illuminazione</u>: una luce artificiale illumina la scena. Prevalgono luci più calde quando vengono mostrate le intervistate da un'altra angolazione (tre quarti).</p> <p>- <u>Colore</u>: predominano i toni del blu, come l'azzurro e il celeste, anche nella scritta iniziale, che si contrappone al bianco del marchio Always e al colore più caldo della luce che illumina le intervistate.</p> <p>- <u>Composizione interna</u>: le ragazze intervistate si trovano all'interno dello studio di registrazione.</p> <p>- <u>Transizione</u>: stacco netto</p> | | |
| 6 | 2.37 – 3.19 | <p>- <u>Descrizione del contenuto</u>: nella scena una delle ragazze intervistate si chiede “Perché correre come una ragazza non può significare anche vincere la gara?” Successivamente viene mostrata l'immagine della ragazza di colore che appare nella sequenza precedente correre verso la telecamera. Il frame finisce con il nome del Brand Always e la scritta sopra in cui si incita a “Rewrite the rules”, mentre una linea scorre sotto la frase da sinistra verso destra. Nella parte bassa dell'end frame si trovano alcune call to action nel condividere per ispirare altre donne, twittare con l'hashtag #LikeAGirl e visitare il sito del Brand.</p> | <p>Musica originale di sottofondo. Parlato per l'intera sequenza</p> | |

- Ampiezza dell'inquadratura: figura intera per la ragazza che si domanda se correre come una donna non vuol dire poter vincere la gara (2.58-3.00), e infine mezzo busto per la ragazza che corre verso la telecamera (3.00-3.02)

- Angolazione di ripresa: orizzontale, le intervistate sono riprese frontalmente

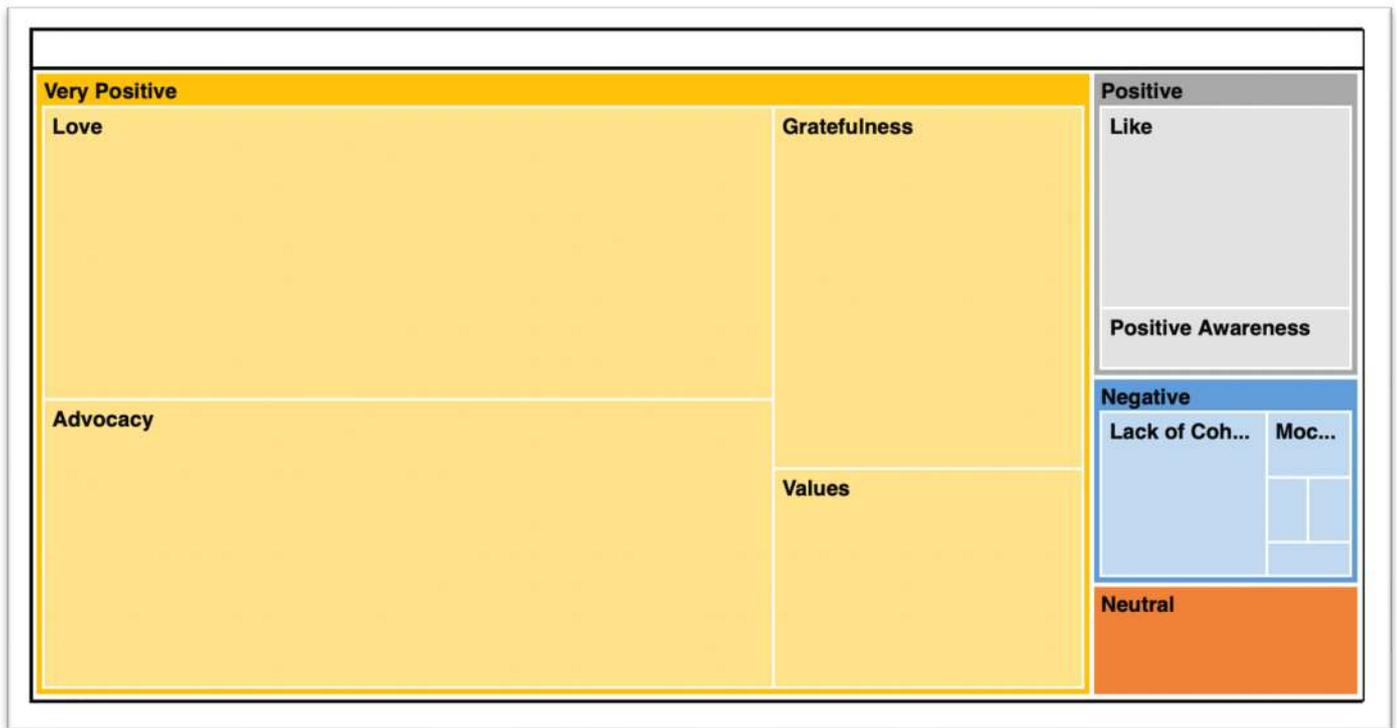
Illuminazione: una luce artificiale illumina la scena. Prevalgono luci più calde quando vengono mostrate le intervistate da un'altra angolazione (tre quarti).

- Colore: predominano i toni del blu, come l'azzurro e il celeste, che si contrappone al bianco del marchio Always, della scritta Rewrite the Rules e dell'hashtag #LikeAGirl.

- Composizione interna: le ragazze intervistate si trovano all'interno dello studio di registrazione.

- Transizione: stacco netto

Hierarchy Chart



- **Very positive** 178:

- Love 63
- Advocacy 62
- Gratefulness 33
- Values 20

Positive: 22

Like: 17

Positive Awareness: 5

Neutral: 8

Negative: 15

Uncertainty: 1

Take Concrete Action: 1

Mockery: 2

Lack of Coherence 10

Help on how to behave: 1

Appendice 3 – Analisi dello spot Gillette “The Best A Man Can Be”

Analisi Semiotica

“The Best A Man Can Be” – Gillette (2014)

Durata complessiva: 103 secondi

Agenzia: Leo Burnett

| # Sequenza | Durata Sequenza | Colonna Visiva | Colonna Sonora | Note |
|------------|-----------------|--|---|------|
| 1 | 0.00 – 0.07 | <p>- <u>Descrizione del contenuto</u>: Vengono ripresi diversi uomini tra cui un uomo di mezza età di colore che alza lo sguardo guardandosi allo specchio, due uomini bianchi e un ragazzo con i capelli rossi che sembrano guardare un notiziario, che non viene ripreso in telecamera ma di cui si sente la voce femminile di una reporter nominare il #MeToo Movement e di un uomo che parla di bullying e masculinity contro le violenze di genere.</p> <p>- <u>Ampiezza dell'inquadratura</u>: mezzo busto per l'uomo che si guarda allo specchio (0.00-0.02), Primitissimo piano per i tre uomini bianchi (0.03-0.07).</p> <p>- <u>Angolazione di ripresa</u>: orizzontale, l'uomo di colore viene ripreso di spalle mentre si guarda allo specchio, mentre i tre uomini bianchi vengono ripresi frontalmente di tre quarti, il primo verso sinistra mentre gli altri due verso destra.</p> <p>- <u>Illuminazione</u>: una luce naturale, proveniente dalla finestra delle case dei personaggi illumina una metà del volto degli uomini, mentre l'altra rimane in ombra</p> | <p>Musica originale.</p> <p>Si sente una voce femminile ed una maschile, probabilmente di due reporter di notiziari diversi (0.02-0.07)</p> | |

| | | | | |
|---|--------------------|--|--|--|
| | | <p>- <u>Colore</u>: vi è una prevalenza di colori freddi come il bianco, il grigio e il nero.</p> <p>- <u>Composizione interna</u>: i personaggi sono all'interno delle loro case mentre guardano un notiziario. Le loro espressioni cupe, unite ai colori freddi nella scena trasmettono un senso di colpa e danno serietà alla scena.</p> <p>- <u>Transizione</u>: stacco netto</p> | | |
| 2 | 0.08 – 0.13 | <p>- <u>Descrizione del contenuto</u>: Viene mostrata l'immagine e il frame del famoso spot di Gillette "The Best A Man Can Get", dal quale esce, rompendo la tela dove lo spot era proiettato, un ragazzo che viene inseguito da altri suoi coetanei che vogliono picchiarlo.</p> <p>- <u>Ampiezza dell'inquadratura</u>: mezzo busto per i ragazzi che corrono.</p> <p>- <u>Angolazione di ripresa</u>: orizzontale, la scena dello spot storico viene ripresa frontalmente, mentre i ragazzi che rompono lo schermo vengono ripresi di tre quarti verso sinistra.</p> <p>- <u>Illuminazione</u>: una luce artificiale illumina la scena</p> <p>- <u>Colore</u>: vi è una prevalenza di colori freddi come il bianco, il grigio e il blu.</p> <p>- <u>Composizione interna</u>: i personaggi sono in quello che sembra essere un cinema in cui viene proiettato lo spot The Best A Man Can</p> | <p>Musica originale.</p> <p>Si sente una voce maschile che chiede "è questo il meglio che un uomo può fare?" (0.07-0.08)</p> | |

| | | | | |
|---|--------------------|--|--|--|
| | | <p>Get, quando l'inseguimento dei ragazzi ad opera di uno di loro che cerca di scappare, rompe fisicamente e metaforicamente la tela e con essa il messaggio che quello spot voleva veicolare. Il tutto viene rafforzato dalla voce narrante che chiede con tono polemico "Is this the best a man can get?".</p> <p>- <u>Transizione</u>: stacco netto</p> | | |
| 2 | 0.13 – 0.14 | <p>- <u>Descrizione del contenuto</u>: sullo schermo appare il testo di un messaggio con scritto "Freak", ovvero "strampalato"</p> <p>- <u>Angolazione di ripresa</u>: orizzontale, frontale.</p> <p>- <u>Illuminazione</u>: una luce artificiale dello schermo</p> <p>- <u>Colore</u>: vi è una prevalenza di colori freddi come il bianco, il celeste del box del messaggio e il nero del testo.</p> <p>- <u>Composizione interna</u>: viene mostrata una sequenza brevissima, in cui arriva un messaggio al ragazzo inseguito con scritto "Freak", a testimonianza delle violenze subite.</p> <p>- <u>Transizione</u>: stacco netto</p> | <p>Musica originale.</p> <p>Suono dell'arrivo di un messaggio.</p> | |

| | | | |
|---|-------------|---|--|
| 3 | 0.14 – 0.18 | <p>- <u>Descrizione del contenuto</u>: il ragazzo si rifugia nelle braccia della mamma preoccupata. Nel frattempo, entrano nella casa i ragazzi che lo stavano inseguendo, e correndo mettono sottosopra la casa, mentre mamma e figlio rimangono immobili abbracciati, e al passaggio dei ragazzi, compaiono tutti i messaggi che il povero ragazzo bullizzato ha ricevuto, come “everyone hates you”, “you’re such a loser” e “Sissy”.</p> <p>- <u>Ampiezza dell’inquadratura</u>: mezzo busto per la madre e figlio che si abbracciano per poi passare ad un piano americano nella scena in cui i ragazzi corrono all’interno della casa.</p> <p>- <u>Angolazione di ripresa</u>: orizzontale, di tre quarti a destra nell’abbraccio tra madre e figlio, con la madre ripresa frontalmente e il figlio di spalle, frontale nella scena in cui i ragazzi corrono nella casa, dove l’abbraccio tra madre e figlio viene ripreso di profilo.</p> <p>- <u>Illuminazione</u>: artificiale, soffusa illumina la casa in cui si contrappongono i colori caldi simbolo di casa ed accoglienza, rifugio nelle braccia della mamma, e colori freddi derivanti dalla situazione di disperazione che il bambino vive.</p> <p>- <u>Colore</u>: si alternano colori caldi come l’arancione a colori freddi come il blu, il marrone scuro e il verde e il grigio.</p> | <p>Musica originale. Si sente una voce femminile, probabilmente di due reporter di notiziari diversi (0.02-0.07)</p> |
|---|-------------|---|--|

| | | | | |
|---|-------------|---|---|--|
| | | <p>- <u>Composizione interna</u>: il bambino si rifugia nella casa in cui metaforicamente i bulli entrano correndo e mettendo sottosopra la sua casa metaforicamente attraverso l'invio dei messaggi.</p> <p>- <u>Transizione</u>: stacco netto</p> | | |
| 4 | 0.18 – 0.24 | <p>- <u>Descrizione del contenuto</u>: Vengono mostrate delle immagini in televisione di stereotipi di genere, con un uomo che tocca il sedere di una donna, una festa in piscina dove le ragazze vengono trattate come oggetti. Queste immagini vengono guardate da tre ragazzi seduti sul divano che sembrano compiaciuti di quanto stanno vedendo.</p> <p>- <u>Ampiezza dell'inquadratura</u>: viene inquadrata la televisione avvicinandosi sempre di più allo schermo. Si passa poi ad un piano americano nella ripresa dei tre ragazzi (0.23 -0,24).</p> <p>- <u>Angolazione di ripresa</u>: orizzontale, sia la tv che i ragazzi vengono ripresi a tre quarti frontalmente.</p> <p>- <u>Illuminazione</u>: una luce artificiale illumina il salotto dell'appartamento in cui sono i ragazzi.</p> <p>- <u>Colore</u>: si contrappongono colori caldi come il giallo e l'arancione e freddi come il verde del divano, l'azzurro delle pareti e</p> | <p>Musica originale.</p> <p>Voce narrante</p> | |

| | | | | |
|---|-------------|---|--|--|
| | | <p>degli indumenti dei due bambini che appaiono sul centro destra del divano.</p> <p>- <u>Composizione interna</u>: i personaggi sono all'interno delle loro case mentre guardano la tv. Le loro espressioni compiaciute e al tempo stesso assuefatte da tali immagini comunicano come scene di sessismo siano insite nella società</p> <p>- <u>Transizione</u>: dissolvenza d'apertura</p> | | |
| 5 | 0.25 – 0.28 | <p>- <u>Descrizione del contenuto</u>: viene mostrata una scena in cui in un programma televisivo un uomo vestito con camicia e cravatta deride una donna vestita da cameriera con riferimenti sessuali, tra le risate del pubblico.</p> <p>- <u>Ampiezza dell'inquadratura</u>: figure intere in lontananza nella ripresa del set, per poi passare ad un mezzo busto nella scena in cui l'uomo deride la donna e quella in cui il pubblico ride.</p> <p>- <u>Angolazione di ripresa</u>: orizzontale, l'uomo viene ripreso di tre quarti frontalmente mentre il pubblico che ride frontalmente.</p> <p>- <u>Illuminazione</u>: una luce artificiale illumina il salotto dell'appartamento rappresentato nel set. Luce fredda viene utilizzata per riprendere il pubblico che ride, che è praticamente al buio.</p> | <p>Musica originale. Voce narrante</p> | |

| | | | | |
|---|-------------|--|------------------------------------|--|
| | | <p>- <u>Colore</u>: vi sono colori prevalentemente freddi, come il blu, il celeste, il bianco e il viola.</p> <p>- <u>Composizione interna</u>: i personaggi sono all'interno di uno studio in cui vengono effettuate le riprese di un programma televisivo. Le risate generali per il gesto compiuto dall'attore aumentano il senso di rabbia nello spettatore per non comprendere la situazione.</p> <p>- <u>Transizione</u>: dissolvenza verso sinistra.</p> | | |
| 6 | 0.29 – 0.32 | <p>- <u>Descrizione del contenuto</u>: durante una riunione aziendale si riunisce al tavolo il management composto da soli uomini ed una donna che siede vicino il suo capo viene preceduta da quest'ultimo che parla al suo posto. Nel mentre la voce narrante afferma "sentendosi dire le solite vecchie scuse".</p> <p>- <u>Ampiezza dell'inquadratura</u>: piano americano, per poi passare ad un primo piano sulla donna (0.31)</p> <p>- <u>Angolazione di ripresa</u>: orizzontale, il capo viene ripreso frontalmente mentre i dipendenti seduti di profilo. La donna viene poi ripresa di tre quarti.</p> <p>- <u>Illuminazione</u>: una luce naturale illumina la stanza. Prevalgono tuttavia luci fredde.</p> <p>- <u>Colore</u>: vi sono colori prevalentemente freddi, come il grigio, il bianco, il celeste e il blu.</p> | Musica originale. Voce narrante | |

| | | | | |
|---|--------------------|---|---|--|
| | | <p>- <u>Composizione interna</u>: i personaggi sono all'interno di un grattacielo aziendale in cui effettuano una riunione. È emblematico come sia presente una sola donna alla riunione a cui non viene concesso di parlare.</p> <p>- <u>Transizione</u>: stacco netto.</p> | | |
| 7 | 0.33 – 0.38 | <p>- <u>Descrizione del contenuto</u>: due bambini si picchiano in giardino mentre tutti i papà di fronte ad una griglia sono raffigurati l'uno di fianco all'altro mentre giustificano il tutto dietro la frase "Boys will be boys".</p> <p>- <u>Ampiezza dell'inquadratura</u>: primo piano nella scena in cui i due bambini si picchiano a vicenda (0.33-0,34), mezzo busto quella in cui i padri giustificano i figli (0.34-0.38) alternato ad un primo piano (0.35)</p> <p>- <u>Angolazione di ripresa</u>: orizzontale, i bambini vengono ripresi di tre quarti, poi inizialmente i padri frontalmente e poi di nuovo di tre quarti</p> <p>- <u>Illuminazione</u>: una luce naturale illumina il giardino, con luci calde nella lotta tra i bambini, e luci fredde nella scena in cui vengono inquadrati i padri.</p> <p>- <u>Colore</u>: si alternano colori caldi, come il verde chiaro a colori scuri come il grigio</p> <p>- <u>Composizione interna</u>: la giustificazione dei padri alla lotta tra i bambini evidenzia come il problema sia di tipo educativo, per</p> | <p>Musica originale.</p> <p>Voce narrante</p> <p>Parlato dei padri presenti nella scena</p> | |

| | | | | |
|---|-------------|--|--|--|
| | | <p>cui i bambini nascono e crescono con questa cultura, motivo per il quale spetta ai padri cambiare questa situazione.</p> <p>- <u>Transizione</u>: stacco netto.</p> | | |
| 8 | 0.39 – 0.45 | <p>- <u>Descrizione del contenuto</u>: vengono mostrate le immagini dei notiziari che cominciano a parlare del problema della toxic masculinity, del gender gap e del sexual harrasment. Si parte inizialmente con uno schermo intero di un notiziario con una presentatrice donna, per poi moltiplicarsi in tanti schermi, facendo capire come il tema venga affrontato finalmente da tante emittenti televisive. Rappresenta il punto di svolta dello spot.</p> <p>- <u>Ampiezza dell'inquadratura</u>: primo piano</p> <p>- <u>Angolazione di ripresa</u>: frontale</p> <p>- <u>Illuminazione</u>: luce artificiale</p> <p>- <u>Colore</u>: vi sono colori prevalentemente caldi, come il rosso del vestito della presentatrice del notiziario</p> <p>- <u>Composizione interna</u>: l'ambientazione è la medesima, con uno studio di riprese televisive, e le case degli uomini che ora sono consapevoli e non si sentono più colpevoli. Vi è poi la ripresa di quella che sembra essere una sala congressi, nella parte finale della sequenza.</p> <p>- <u>Transizione</u>: stacco netto.</p> | <p>Musica originale.</p> <p>Voce narrante.</p> <p>Voce di Terry Crews.</p> | |

| | | | | |
|----|-------------|--|--|--|
| 9 | 0.56 – 1.00 | <ul style="list-style-type: none"> - <u>Descrizione del contenuto</u>: vengono rappresentate diverse scene in cui gli uomini sono proattivamente coinvolti con azioni contrastanti la toxic masculinity: all'interno di una festa un ragazzo invita un altro dall'aspetto paffuto a non vergognarsi e a socializzare. - <u>Ampiezza dell'inquadratura</u>: primo piano (0.56-0,57), poi mezzo busto (0.57-0.58). - <u>Angolazione di ripresa</u>: orizzontale, le ragazze vengono riprese di tre quarti, poi i soggetti vengono ripresi di profilo e di nuovo frontalmente. - <u>Illuminazione</u>: una luce naturale fredda. - <u>Colore</u>: vi sono colori caldi, come il giallo, il rosso, il rosa e il verde acqua, contrastanti con il bianco e il nero. - <u>Composizione interna</u>: l'ambientazione è una festa in piscina. - <u>Transizione</u>: stacco netto. | <p>Musica originale.</p> <p>Voce narrante</p> <p>Parlato</p> | |
| 10 | 1.01- 1.05 | <ul style="list-style-type: none"> - <u>Descrizione del contenuto</u>: mentre una ragazza passeggia su un marciapiede un uomo si accinge a farle delle avances, ma viene interrotto da un suo amico che lo invita a contenersi. - <u>Ampiezza dell'inquadratura</u>: piano americano (1.01- 1.04), per poi passare ad un mezzo busto (1.05) | <p>Musica originale.</p> <p>Voce narrante.</p> <p>Parlato.</p> | |

| | | | | |
|----|-------------------|--|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - <u>Angolazione di ripresa</u>: orizzontale, la donna viene ripresa prima frontalmente, poi di profilo mentre gli uomini sul lato del marciapiede vengono ripresi frontalmente. - <u>Illuminazione</u>: una luce naturale illumina la strada. La luce è prevalentemente fredda - <u>Colore</u>: vi sono colori caldi come il rosso dei vestiti, un azzurro acceso, contrapposto al grigio della maglietta del ragazzo che stava per importunare la ragazza. - <u>Composizione interna</u>: i personaggi si trovano su una strada cittadina. - <u>Transizione</u>: stacco netto. | | |
| 11 | 1.05- 1.10 | <ul style="list-style-type: none"> - <u>Descrizione del contenuto</u>: mentre il ragazzo della sequenza 3 viene rincorso nelle strade cittadine, un uomo che passeggia mano per mano con suo figlio, si accorge preoccupato del pericolo - <u>Ampiezza dell'inquadratura</u>: piano americano (1.06- 1.07), per poi passare ad un mezzo busto (1.07-1.10) - <u>Angolazione di ripresa</u>: orizzontale, l'inseguimento viene ripreso di tre quarti da destra, successivamente l'inquadratura è frontale - <u>Illuminazione</u>: una luce naturale illumina la strada. La luce è prevalentemente calda | <p>Musica originale. Voce narrante.</p> | |

| | | | | |
|----|-------------------|---|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - <u>Colore</u>: contrapposizione di colori caldi come il giallo e colori freddi come il blu, grigio e celeste. - <u>Composizione interna</u>: i personaggi si trovano su una strada cittadina. - <u>Transizione</u>: stacco netto. | | |
| 12 | 1.10- 1.13 | <ul style="list-style-type: none"> - <u>Descrizione del contenuto</u>: un ragazzo fa chiedere scusa da dei bulli ad un ragazzo maltrattato - <u>Ampiezza dell'inquadratura</u>: piano americano - <u>Angolazione di ripresa</u>: orizzontale, i ragazzi vengono ripresi di tre quarti. - <u>Illuminazione</u>: una luce naturale illumina la strada. La luce è prevalentemente calda - <u>Colore</u>: vi sono colori caldi come il giallo e il verde, contrapposti a colori freddi come il nero, grigio e il bianco. - <u>Composizione interna</u>: i personaggi si trovano su una strada cittadina. - <u>Transizione</u>: stacco netto. | <p>Musica originale. Voce narrante. Parlato.</p> | |

| | | | | |
|----|-----------|---|--|--|
| 13 | 1.14-1.16 | <ul style="list-style-type: none"> - <u>Descrizione del contenuto</u>: un papà tiene la propria bambina in piedi sul lavandino del bagno, di fronte allo specchio facendole ripetere che è forte. - <u>Ampiezza dell'inquadratura</u>: mezzo busto - <u>Angolazione di ripresa</u>: verticale, i due sono ripresi di tre quarti verso destra - <u>Illuminazione</u>: una luce artificiale illumina il bagno - <u>Colore</u>: vi sono colori caldi come il rosso dell'asciugamano e il verde della maglietta della bambina, contrapposto al bianco della stanza e al grigio della maglietta del padre. - <u>Composizione interna</u>: i personaggi si trovano nel bagno di casa loro. - <u>Transizione</u>: stacco netto. | <p>Musica originale.</p> <p>Voce narrante.</p> <p>Parlato.</p> | |
| 14 | 1.17-1.28 | <ul style="list-style-type: none"> - <u>Descrizione del contenuto</u>: uno dei papà che prima ripeteva la frase “Boys will be boys”, ora interviene separando i bambini che litigano, mentre l'altro padre lo guarda con le braccia conserte. Successivamente viene mostrato lo stesso momento in cui il padre della sequenza 12 interviene per bloccare il pestaggio del ragazzo. - <u>Ampiezza dell'inquadratura</u>: mezzo busto, poi figura intera, - <u>Angolazione di ripresa</u>: orizzontale, supina e poi frontale quando il padre interviene. | <p>Musica originale.</p> <p>Voce narrante.</p> <p>Parlato.</p> | |

| | | | | |
|----|-----------|---|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - <u>Illuminazione</u>: la luce del sole illumina il giardino nella scena della grigliata. - <u>Colore</u>: vi sono colori caldi come il verde del prato, contrapposti ai colori freddi dei vestiti come grigio e azzurro. - <u>Composizione interna</u>: i personaggi si trovano in un giardino dove stanno facendo una grigliata nella prima scena e in una strada cittadina nella seconda. - <u>Transizione</u>: stacco netto. | | |
| 15 | 1.29-1.35 | <ul style="list-style-type: none"> - <u>Descrizione del contenuto</u>: vengono mostrati dei bambini mentre la voce narrante afferma “Because the boys watching today, will be the men of tomorrow”. Nella parte finale appare la scritta “The Best a Man Can Get” - <u>Ampiezza dell'inquadratura</u>: primo piano. - <u>Angolazione di ripresa</u>: orizzontale, tre quarti e poi frontale. - <u>Illuminazione</u>: la luce naturale illumina il volto dei bambini - <u>Colore</u>: vi sono colori caldi come il verde del prato e il giallo, contrapposti ai colori freddi dei vestiti come grigio e azzurro. - <u>Composizione interna</u>: gli sguardi dei bambini comunicano come sia importante | <p>Musica originale. Voce narrante. Parlato.</p> | |

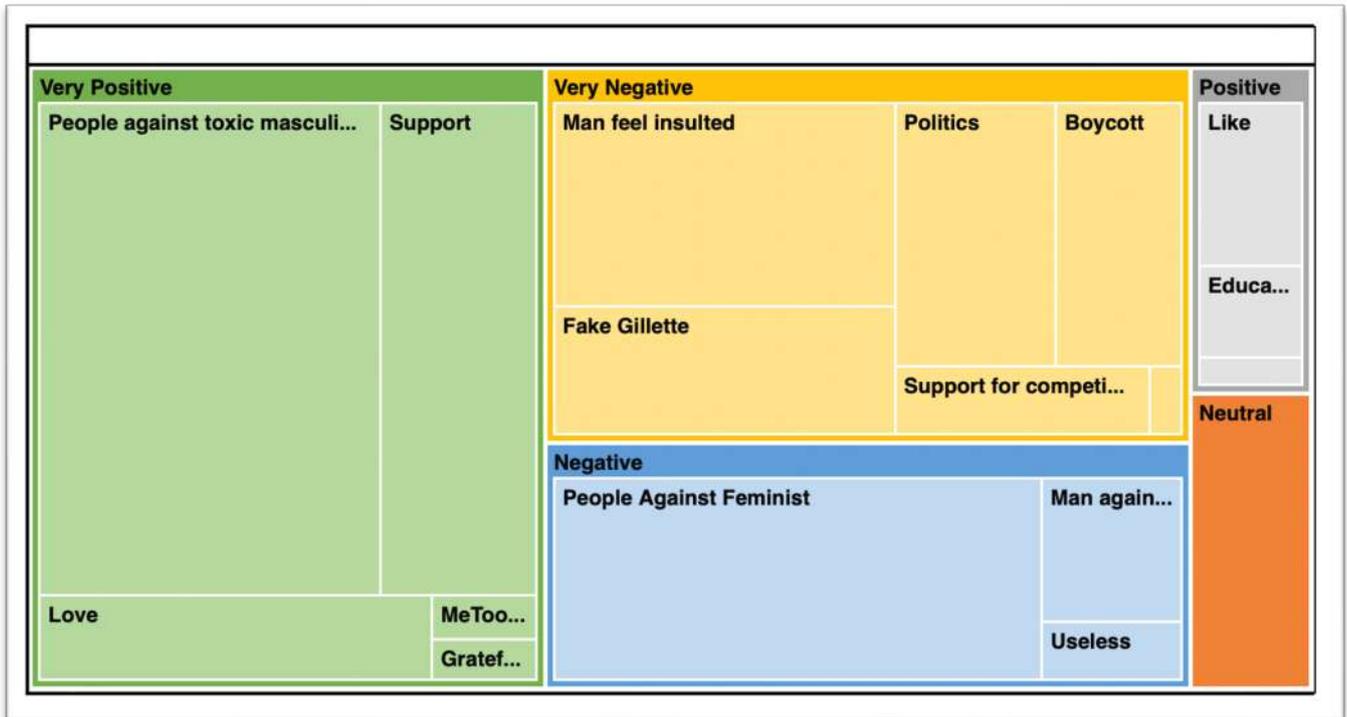
| | | | | |
|----|------------------|---|-------------------|--|
| | | <p>per gli uomini dare il buon esempio, concetto rafforzato dalla voce narrante.</p> <p>- <u>Transizione</u>: stacco netto.</p> | | |
| 16 | 1.36-1.47 | <p>- <u>Descrizione del contenuto</u>: su uno sfondo blu vengono mostrate prima delle scritte bianche dove il Brand parla ai propri spettatori invitandoli a sfidarsi per migliorare, e a visitare il proprio sito. L'end frame dello spot è costituito dal logo Gillette.</p> <p>- <u>Ampiezza dell'inquadratura</u>: primo piano, focalizzato sulle scritte.</p> <p>- <u>Angolazione di ripresa</u>: orizzontale, frontale.</p> <p>- <u>Illuminazione</u>: la luce artificiale.</p> <p>- <u>Colore</u>: vi sono colori freddi, con una contrapposizione tra il blu dello sfondo e il bianco delle scritte e del logo Gillette.</p> <p>- <u>Transizione</u>: stacco netto.</p> | Musica originale. | |

Word Frequency- Very Positive

| Summary | | Word Cloud | | |
|-------------|--------|------------|---------------------|--|
| Word | Length | Count | Weighted Percentage | |
| men | 3 | 280 | 2,60% | |
| man | 3 | 121 | 1,12% | |
| toxic | 5 | 116 | 1,08% | |
| like | 4 | 113 | 1,05% | |
| women | 5 | 105 | 0,97% | |
| commercial | 10 | 96 | 0,89% | |
| masculinity | 11 | 92 | 0,85% | |
| just | 4 | 82 | 0,76% | |
| need | 4 | 77 | 0,71% | |
| think | 5 | 77 | 0,71% | |
| gillette | 8 | 76 | 0,70% | |
| know | 4 | 72 | 0,67% | |
| people | 6 | 71 | 0,66% | |
| sam | 3 | 68 | 0,63% | |
| great | 5 | 62 | 0,57% | |
| santucci | 8 | 62 | 0,57% | |
| one | 3 | 59 | 0,55% | |
| good | 4 | 56 | 0,52% | |
| love | 4 | 49 | 0,45% | |
| real | 4 | 47 | 0,44% | |
| get | 3 | 46 | 0,43% | |



Hierarchy Chart



- **Very Positive: 271**
 - People against toxic masculinity: 155
 - Support for the Brand: 60
 - Love: 25
 - MeToo Movement Support: 10
 - Gratefulness: 10

- **Positive: 40**
 - Like: 23
 - Education: 12
 - Equality: 5

- **Very Negative: 214**
 - Man feel insulted: 79
 - Politics: 42
 - Fake Gillette: 44
 - Boycott: 29
 - Support for competition: 15
 - Against CBS: 5

- **Negative: 146**
 - People Against Feminist: 113
 - Man against who criticise toxic masculinity: 24
 - Useless: 9
 - Neutral: 28