



Classificazione Decimale Dewey:

658.408 (23.) RESPONSABILITA SOCIALE DELLA GESTIONE ESECUTIVA

ROBERTA DE CICCO BARBARA FRANCONI JENNIFER DIOTALLEVI

PURPOSE-DRIVEN BRANDING

**IL BRAND-ACTIVISM:
OPPORTUNITÀ, RISCHI E IMPATTO
NELLA SOCIETÀ CONTEMPORANEA**





ISBN
979-12-218-2148-2

PRIMA EDIZIONE
ROMA 16 OTTOBRE 2025

*A chi crede che i brand possano fare la differenza
— non solo nei mercati, ma nel mondo*

INDICE

- 9 *Prefazione*
- 13 Capitolo I
Dall'orientamento al mercato alla comunicazione sociale: le nuove richieste della società contemporanea
1.1. L'evoluzione del consumatore: da vittima a protagonista, 14 – 1.2. Dal posizionarsi al prendere posizione, 17 – 1.3. Comunicazione sociale: organizzazione non profit e profit oriented, 21 – 1.4. Conclusioni, 27.
- 29 Capitolo II
Alle origini dell'impegno: la corporate social responsibility
2.1. La corporate social responsibility, 30 – 2.2. La responsabilità sociale come risorsa strategica e meccanismo di protezione reputazionale, 37 – 2.3. Casi virtuosi di responsabilità sociale d'impresa, 39 – 2.4. Dalla corporate social responsibility al brand activism, 42 – 2.5. Conclusioni, 44.
- 47 Capitolo III
Il brand activism: quando i valori diventano strategia
3.1. Brand activism: definizione e concetti chiave, 48 – 3.2. L'autenticità nel brand activism: uno schema interpretativo tra parole e azioni, 53 – 3.3. Comunicazione sociale: organizzazioni non profit e profit-oriented, 61 – 3.4. Quando l'attivismo rafforza i brand globali: uno studio pionieristico, 67 – 3.5. Enterprise activism: la nuova frontiera dell'impegno delle imprese, 69 – 3.6. Misurare il brand activism, 73 – 3.7. Conclusioni, 77.

- 79 Capitolo iv
 Casi iconici di brand activism
 4.1. Patagonia, 81 – 4.2. Dove Campaign for Real Beauty, 86 – 4.3. Ben&Jerry's, 90 – 4.4. Plasmon, 93 – 4.5. Partner di successo: il caso Nike e Wieden+Kennedy, 95 – 4.6. Conclusioni, 99.
- 103 Capitolo v
 Il lato imperfetto del brand activism: tra sfide e buone intenzioni
 5.1. Il caso Bodyform UK, 105 – 5.2. Il caso Iceland Foods, 110 – 5.3. Il caso Subway e Megan Rapinoe, 113 – 5.4. Come reagire alle critiche: le risposte dei brand di fronte alle polemiche, 117 – 5.5. Conclusioni, 119.
- 123 Capitolo vi
 Quando l'attivismo è solo apparenza: brand activism e woke washing
 6.1. Dalla fiducia alla disillusione: il ruolo della reputazione nel brand activism, 124 – 6.2. Woke washing: definizione e rischi, 128 – 6.3. L'anti-brand activism: un fenomeno emergente che richiede attenzione e sensibilità interculturale, 136 – 6.4. Conclusioni, 141.
- 143 Capitolo vii
 Come il brand activism può aiutare nelle situazioni di crisi d'impresa
 7.1. Brand activism nella gestione di crisi: implicazioni nella gestione d'impresa, 145 – 7.2. Crisi: definizione e principali tipologie, 148 – 7.3. Fattori determinanti nelle conseguenze delle crisi, 153 – 7.4. L'ipotesi della disillusione morale e l'effetto buffering, 157 – 7.5. Conclusioni, 164.
- 167 Capitolo viii
 L'effetto buffering del brand activism sulla resistenza alle informazioni negative e le intenzioni del consumatore in crisi da prodotti difettosi: un'indagine empirica
 8.1. Presentazione delle ipotesi e del modello di ricerca, 168 – 8.2. Metodologia della ricerca, 172 – 8.2.1. Pre-test, 173 – 8.2.2. Disegno di ricerca e procedura, 175 – 8.2.3. Misure e partecipanti, 176 – 8.2.4. Analisi preliminari, 180 – 8.3. Risultati, 182 – 8.3.1. Risultati della ricerca e validazione delle ipotesi, 182 – 8.3.2. Analisi post-hoc: risultati singoli item, 186 – 8.4. Discussione dei risultati, 191 – 8.5. Implicazioni teoriche e manageriali, 195 – 8.6. Limiti e ricerche future, 198 – 8.7. Conclusioni, 199.
- 201 *Postfazione*
205 *Bibliografia*
217 *Sitografia*

PREFAZIONE

Che cosa accade quando un brand decide di esporsi pubblicamente e di prendere posizione su temi che riguardano la società nel suo insieme? Quando smette di parlare soltanto di funzionalità e convenienza, e inizia invece a dichiarare apertamente il proprio punto di vista su temi come cambiamento climatico, inclusione sociale e diritti civili?

Sempre più frequentemente, i brand scelgono di farlo. Sostengono cause, lanciano campagne, prendono posizione su giustizia, uguaglianza, diritti, comportandosi come attori che hanno un ruolo da giocare nello spazio pubblico, e non solo nel mercato.

Questo tipo di impegno ha un nome: *brand activism*. Si tratta di un approccio dichiaratamente valoriale, che sta trasformando in profondità l'identità e le responsabilità di molte imprese contemporanee.

È un cambiamento che nasce da una evidente trasformazione del contesto in cui viviamo. Oggi, la società è attraversata da crisi ambientali, conflitti sociali, disuguaglianze crescenti e tensioni culturali. Le persone si informano in tempo reale, partecipano attivamente alle conversazioni pubbliche, si mobilitano, protestano, sostengono campagne e chiedono alle organizzazioni di fare la propria parte. I consumatori non si limitano più a valutare le caratteristiche di un prodotto o a confrontare i prezzi: vogliono sapere da che parte sta un brand. Vogliono percepire un allineamento tra i propri valori e quelli dell'impresa a cui scelgono di affidare la propria fiducia e i propri acquisti.

L'attivismo da parte dei brand risponde a questa domanda "di senso", ma si distingue dalle tradizionali pratiche di responsabilità sociale d'impresa, che spesso restano confinate in iniziative marginali, accessorie e

poco integrate, senza incidere realmente sul modo in cui l'impresa opera, comunica e costruisce la propria identità nel mercato. Si pensi a quelle azioni filantropiche occasionali, come ad esempio le donazioni a favore di cause benefiche. Pur avendo valore etico e sociale, questi interventi vengono spesso percepiti come iniziative accessorie e incapaci di incidere profondamente sull'identità dell'impresa.

Il *brand activism* si configura come una pratica diversa. Al centro non ci sono più semplici dichiarazioni o iniziative a margine, ma un impegno costante, esplicito e integrato nella strategia aziendale. Prendere posizione su temi che dividono l'opinione pubblica, incorporare valori etici e sociali non solo nella comunicazione, ma anche nei prodotti e nei comportamenti organizzativi quotidiani: tutto questo diventa parte costitutiva dell'identità di un brand attivista.

Va però considerato che esporsi pubblicamente comporta inevitabilmente dei rischi. Vuol dire accettare il confronto, la possibilità di essere criticati, fraintesi, persino rifiutati da una parte del pubblico, ma significa anche aprire la strada a relazioni più profonde e durature con chi condivide quegli stessi valori. L'attivismo dei brand non si limita a un generico desiderio di "fare del bene", ma afferma con forza un sistema di credenze, esprime una precisa visione del mondo e si impegna a tradurla in azioni concrete e coerenti.

Ma attenzione: un messaggio che appare incoerente rispetto ai comportamenti dell'impresa può generare reazioni negative, accuse di strumentalizzazione, polemiche pubbliche e danni reputazionali. Non basta più sostenere una causa, bisogna dimostrare trasparenza, coerenza e continuità. In poche parole, la chiave è l'autenticità. Se l'attivismo viene percepito come opportunistico, può rivelarsi un boomerang. Se invece è coerente, credibile e radicato nella storia e nelle pratiche aziendali, può diventare un potente elemento di differenziazione, fidelizzazione e legittimazione.

Questo libro nasce dal desiderio di comprendere meglio il *brand activism* in tutte le sue sfaccettature. L'obiettivo non è solo quello di definire un concetto, ma di esplorare un campo in piena trasformazione,

fatto di successi e fallimenti, di ispirazioni e contraddizioni, di potenzialità e limiti.

La prima parte del volume offre un inquadramento teorico e culturale del fenomeno.

Dopo aver ricostruito lo scenario in cui si colloca l'emergere dell'attivismo dei brand, si analizzano le principali definizioni, le caratteristiche distintive e le cornici interpretative più recenti.

Il testo approfondisce le diverse modalità attraverso cui un brand può costruire e comunicare il proprio impegno attivista, soffermandosi sulle implicazioni strategiche dell'allineamento tra valori dichiarati e azioni concrete. Verrà dedicata particolare attenzione al tema della coerenza, elemento chiave per comprendere le reazioni del pubblico, e al ruolo dell'autenticità, che rappresenta una condizione imprescindibile per generare fiducia. Centrale è anche la dimensione narrativa: l'attivismo si costruisce attraverso storie capaci di coinvolgere emotivamente, creare senso di appartenenza e attivare processi di identificazione tra brand e consumatore.

A supporto della riflessione teorica, verranno analizzati alcuni casi emblematici. Tra questi, Patagonia con il suo impegno ambientalista, Dove con la promozione dell'inclusività e dell'autenticità corporea, Ben & Jerry's con il suo attivismo politico e sociale su tematiche come la giustizia razziale e i diritti LGBTQ+, e Nike con le sue scelte comunicative capaci di dividere l'opinione pubblica ma anche di rafforzare il legame con una parte del pubblico. Sarà analizzato anche un caso italiano: quello di Plasmon, che interpreta l'attivismo in chiave sociodemografica, adottando una strategia in grado di declinare il proprio posizionamento valoriale in relazione alle specificità culturali del contesto nazionale.

Accanto ai casi di successo sopra descritti, verranno esaminati anche casi controversi. Alcune campagne, come *#BloodNormal* di Bodyform UK o lo spot natalizio di Iceland Foods, mostrano come anche un messaggio ben intenzionato possa incontrare resistenze sociali e culturali, sollevare polemiche o essere ostacolato da vincoli normativi. In questi casi, si attivano narrazioni contrastanti, il cui risultato è una complessa

battaglia simbolica in cui la legittimità del brand può essere rafforzata o messa profondamente in discussione. A completare il quadro delle campagne più controverse, la scelta di Subway di affidare a Megan Rapinoe il ruolo di testimonial per la campagna *Eat Fresh Refresh*, pensata per rilanciare il brand e promuoverne i valori inclusivi, ha suscitato forti reazioni tra molti *franchisee*, soprattutto nelle aree più conservatrici.

L'ultima parte del libro è dedicata a una ricerca sperimentale che indaga l'efficacia del *brand activism* nei momenti di "crisi". In particolare, si analizza se e in che modo l'attivismo pregresso di un brand possa offrire una forma di protezione quando l'impresa incorre in una crisi reputazionale causata da un errore di tipo materiale, come un difetto di fabbricazione di un prodotto. L'obiettivo è esplorare in che misura il capitale simbolico accumulato dal brand nel tempo possa funzionare da riserva di fiducia, aiutandolo a preservare la relazione con il pubblico anche in presenza di una crisi.

Combinando narrazione, teoria e dati empirici, questo libro si propone come una guida per comprendere le dinamiche complesse del *brand activism*. Un fenomeno potente, coinvolgente, stimolante, che chiama le imprese a un nuovo livello di responsabilità. Perché oggi più che mai i brand non si limitano a vendere: raccontano storie, incarnano valori, costruiscono visioni. Così facendo, scelgono di esporsi, orientare il dibattito pubblico e promuovere il cambiamento sociale, contribuendo a plasmare il mondo in cui viviamo.

CAPITOLO I

DALL'ORIENTAMENTO AL MERCATO ALLA COMUNICAZIONE SOCIALE LE NUOVE RICHIESTE DELLA SOCIETÀ CONTEMPORANEA

L'attuale scenario di mercato è il risultato di profonde trasformazioni sociali, culturali e tecnologiche che, negli ultimi decenni, hanno ridefinito radicalmente il ruolo del consumatore all'interno del sistema economico e delle relazioni con le imprese. Da semplice destinatario passivo dei messaggi pubblicitari e delle offerte di prodotto, il consumatore ha assunto un ruolo sempre più centrale e attivo nella definizione delle strategie aziendali, divenendo un vero e proprio protagonista nei processi di creazione del valore. L'affermazione del Web 2.0, l'espansione delle tecnologie digitali e l'ampliamento delle possibilità di accesso alle informazioni hanno favorito l'emergere di un consumatore più consapevole, esigente e dotato di strumenti per esercitare un controllo effettivo sull'operato delle imprese.

Questo capitolo si propone di analizzare le principali tappe dell'evoluzione che ha portato al superamento della concezione tradizionale di consumatore-vittima, facilmente manipolabile attraverso dinamiche di persuasione commerciale, a favore di un modello in cui il consumatore è un soggetto attivo e partecipe, capace di incidere sui rapporti con le imprese e di orientarne le scelte etiche e sociali. Il nuovo *empowerment* del consumatore ha innescato dinamiche di partecipazione che si estendono ben oltre il momento dell'acquisto, influenzando direttamente le scelte strategiche dei brand, fino a determinare la necessità per le imprese di assumere pubblicamente posizioni su questioni sociopolitiche e ambientali di interesse collettivo.

Attraverso l'analisi dei principali cambiamenti che hanno segnato l'interazione tra brand e consumatori, il capitolo introdurrà il concetto di “presa di posizione” delle imprese come risposta alle nuove aspettative sociali. Si esamineranno, inoltre, le principali aree tematiche in cui tale impegno viene oggi richiesto, nonché il ruolo crescente che le generazioni più giovani esercitano nella ridefinizione delle relazioni di mercato. Infine, verrà approfondita l'importanza della comunicazione sociale, tanto per le organizzazioni non profit quanto per le imprese *profit-oriented*, e il modo in cui essa abbia posto le basi per lo sviluppo delle pratiche di *corporate social responsibility* (in italiano responsabilità sociale d'impresa) e di *brand activism*, oggetto di analisi dei capitoli successivi.

1.1. L'evoluzione del consumatore: da vittima a protagonista

L'attenzione nei confronti dei temi di rilevanza sociale da parte dei brand è emerso e si è affermato in seguito a rilevanti cambiamenti sociopolitici, ambientali e culturali avvenuti nell'ultimo ventennio, i quali hanno riscritto i rapporti tra mercato, consumatori, società e brand (Boccia Artieri & Zurovac, 2020).

A partire dalla fine del XX secolo, i rapporti tra brand e consumatore iniziano a modificarsi radicalmente, anche grazie all'avvento di Internet, del Web 2.0 e delle nuove tecnologie digitali, facilitando il superamento del marketing tradizionale e la concezione di consumatore come target passivo delle comunicazioni (Shahid & Qureshi, 2022). Negli anni Ottanta, le imprese comunicavano soprattutto per vendere, rivolgendosi a un consumatore-obiettivo da persuadere con messaggi pubblicitari unidirezionali, pensati per essere accettati con poco spirito critico. La comunicazione era volta alla persuasione e alla creazione di bisogni non sempre reali al fine di accrescere le vendite, ridurre l'inventario, incrementare il profitto (Qualizza, 2013).

Negli anni successivi, il tradizionale legame tra consumatore e consumo, così come quello tra impresa e produzione, ha cominciato a evolversi e a essere superato. Questo modello classico, che vedeva i consumatori come semplici destinatari passivi di beni e servizi e le imprese come meri produttori, ha lasciato spazio a un nuovo paradigma. Oggi, infatti, le imprese puntano sempre più a costruire una relazione attiva e duratura con i consumatori, coinvolgendoli direttamente nei processi di creazione del valore. È un approccio che valorizza il contributo dei consumatori, non solo come acquirenti, ma come partecipanti e co-creatori, integrandoli nelle strategie e nelle attività aziendali per sviluppare prodotti, servizi ed esperienze che rispondano meglio ai loro bisogni e desideri (Chandler & Chen, 2015; Boccia Artieri & Zurovac, 2020).

Grazie ai nuovi strumenti digitali, è oggi possibile reperire una grande quantità di informazioni in tempi brevi e senza vincoli geografici. Questo ha reso il pubblico sempre più maturo, consapevole ed esigente. I consumatori non si limitano più a ricevere passivamente le comunicazioni, ma adottano un atteggiamento critico e selettivo. Si informano in modo autonomo e rivendicano un ruolo attivo nella relazione con i brand e nella creazione di valore. Usando un termine inglese ormai consolidato nel dibattito accademico, si può dire che sono pienamente consapevoli della loro nuova condizione di *empowered consumer* (Qualizza, 2013).

L'*empowerment* del consumatore si lega non solo all'aumento delle sue competenze e della sua consapevolezza, ma anche alla necessità di garantire trasparenza, affidabilità delle informazioni e tutela dei diritti, attraverso strumenti educativi e meccanismi regolatori. Questi elementi costituiscono la base delle attuali richieste di responsabilità e chiarezza che i consumatori rivolgono alle imprese. Forti della propria posizione e delle conoscenze acquisite, i consumatori non solo adottano comportamenti di acquisto più consapevoli e sostenibili, ma influenzano anche le scelte strategiche dei brand, avanzando richieste sempre più precise.

Il potere esercitato dai consumatori impone alle aziende di adottare comportamenti sempre più responsabili e allineati alle aspettative del

mercato. Quando le imprese non sono viste come rispettose dei valori morali ed etici, rischiano gravi conseguenze, quali perdita di clienti, proteste pubbliche, sabotaggi o boicottaggi (Nam, 2021). Questa crescente sensibilità si è sviluppata soprattutto nell'ultimo ventennio, in risposta ai profondi cambiamenti sociali, politici, ambientali e culturali che hanno attraversato la società¹. I consumatori mostrano oggi una forte attenzione a queste tematiche, contribuendo ad alimentare il dibattito pubblico e a orientare lo schieramento della collettività, che coinvolge anche i brand. Sono questi i consumatori *empowered*: individui più consapevoli e attenti, che chiedono alle imprese maggiore responsabilità, trasparenza e partecipazione rispetto ai temi di interesse collettivo, in quanto attori pienamente integrati nel tessuto sociale (Boccia Artieri & Zurovac, 2020).

¹ Oltre alla globalizzazione e all'avvento delle ICT, dei mezzi di comunicazione e dei social media, a partire dal XXI secolo numerosi eventi hanno profondamente scosso la società e modificato la visione dell'opinione pubblica. Tra questi vi sono problematiche ambientali come il cambiamento climatico, l'aumento dell'inquinamento e disastri naturali quali terremoti, inondazioni, tsunami e uragani. Questi fenomeni hanno dato origine a movimenti sociali, come le proteste iniziate nel 2018 da Greta Thunberg. Non sono mancati inoltre attentati terroristici, come quello al *World Trade Center* l'11 settembre 2001, e altri episodi avvenuti nel mondo tra il 2015 e il 2018, tra cui l'attentato alla sede di *Charlie Hebdo* a Parigi nel gennaio 2015. A livello internazionale, si sono verificati conflitti come la guerra in Iraq (2003-2011) e le più recenti guerre in Ucraina e Palestina.

La crisi economica globale, iniziata con il fallimento della *Lehman Brothers* nel 2008, ha segnato un'altra tappa importante di questo periodo. Sul piano politico, si ricordano eventi come l'elezione di Putin in Russia dal 2000 e le sue successive rielezioni, la nomina di Barack Obama nel 2008 come primo presidente americano di colore, la *Brexit* nel 2016, e l'ascesa di Trump con le conseguenze delle sue politiche. Sono emersi anche scandali di varia natura, come il caso Snowden nel 2013, che ha denunciato programmi di sorveglianza di massa e violazioni della privacy da parte della NSA; il caso Weinstein nel 2018, che ha sensibilizzato l'opinione pubblica contro molestie sessuali e violenze nei luoghi di lavoro; e lo scandalo Facebook-Cambridge Analytica, sempre nel 2018, per la vendita di dati personali senza consenso. L'omicidio di George Floyd nel 2020 ha alimentato il movimento *Black Lives Matter*, mentre la pandemia da Covid-19, iniziata alla fine del 2019, ha avuto un impatto globale senza precedenti. Questi sono solo alcuni degli eventi più significativi che hanno caratterizzato l'inizio del secolo, suscitando forti reazioni sociali come proteste, movimenti attivisti e un crescente interesse pubblico verso queste tematiche (Britannica, 2025; ThoughtCo, 2025).

1.2. Dal posizionarsi al prendere posizione

Sotto la pressione crescente esercitata dai consumatori e, più in generale, da tutti gli stakeholder (McWilliams & Siegel, 2001; Lee et al., 2023), il ruolo delle imprese è profondamente cambiato. Si è passati da uno scenario in cui i brand cercavano principalmente di differenziarsi per ottenere un vantaggio competitivo, a uno scenario in cui ci si aspetta che prendano posizione su temi rilevanti per la collettività. Oggi non basta più essere riconoscibili sul mercato: ai brand viene richiesto di esporsi apertamente, schierandosi rispetto a questioni sociali, ambientali o politiche considerate importanti dalla società.

Kotler e Sarkar, già nel 2018, individuavano sette componenti fondamentali, definite *Wicked 7*, che rappresentano le principali aree problematiche su cui i consumatori si aspettano un impegno concreto da parte delle imprese. Sono tematiche complesse e rilevanti per la collettività, rispetto alle quali i brand sono stati chiamati a prendere posizione e ad agire in modo responsabile:

1. *Collasso climatico*: tutte le problematiche legate al cambiamento climatico, come aumento della temperatura, scioglimento dei ghiacciai e innalzamento del livello degli oceani, situazioni meteorologiche estreme come uragani e tempeste, inondazioni, incendi, siccità, distruzione degli ecosistemi e conseguente estinzione di specie (Nazioni Unite, 2024);
2. *Disuguaglianza*: situazioni di disuguaglianza e ingiustizia sociale ed economica, come le disparità basate sul genere;
3. *Estremismo*: aumento dell'intolleranza e dell'odio di gruppi estremisti presenti all'interno della società e azioni da loro messe in atto, come disordini e atti terroristici;
4. *Immigrazione*: aumento dell'immigrazione e del crescente numero di rifugiati e richiedenti asilo;

5. *Istruzione*: problematiche legate alla formazione di nuova forza lavoro e inserimento in un contesto lavorativo saturo;
6. *Corruzione*: la condotta disonesta messa in atto da un soggetto che tenta di indurre qualcuno ad agire in maniera scorretta, in cambio di vantaggi economici o sociali;
7. *Popolazione*: problematiche dovute alla crescita della popolazione e alla conseguente insufficienza di risorse (Kotler & Sarkar, 2018).

Kotler e Sarkar hanno ripreso questi concetti nella loro recente pubblicazione *Wicked Problems: What Can We Do in This Time of Collapse?*, dove presentano un'evoluzione del modello originario delle *7 wicked problems* (Sarkar & Kotler, 2025). Tale evoluzione prende forma nel progetto aggiornato di *Wicked 7*, che adotta un approccio sistemico e rigenerativo per affrontare le crisi globali, considerate ormai profondamente interconnesse. Attraverso la mappatura di 162 problematiche globali, gli autori hanno individuato sette categorie chiave, riconoscendo però nel *potere* e nella *corruzione* le radici profonde dei grandi problemi globali.

Secondo gli autori, questi problemi non possono essere risolti con interventi frammentari o focalizzati solo sui sintomi: è necessaria una trasformazione radicale e rigenerativa dell'intero sistema.

Gli autori evidenziano anche come molte imprese e istituzioni, pur dichiarando pubblicamente un impegno verso cause sociali o ambientali, in realtà non traducono queste dichiarazioni in azioni concrete e significative. Questa strategia, nota come *purpose washing*, consiste nell'utilizzare il linguaggio dell'impegno sociale più come una forma di marketing o comunicazione di facciata che come un reale cambiamento. In questo modo, le imprese nascondono la loro effettiva inattività ed evitano di affrontare le strutture di potere e i sistemi che contribuiscono a generare le crisi sociali e ambientali stesse. Viene inoltre rimarcato il ruolo del paradigma economico orientato alla massimizzazione del profitto nel generare tali crisi, proponendo come alternativa un'economia

rigenerativa, capace di ridurre il consumo di risorse e promuovere una maggiore equità sociale (Sarkar & Kotler, 2025).

In questo panorama, il ruolo delle imprese acquista una nuova centralità: non sono più viste soltanto come entità economiche, ma come attori sociali in grado di prendere parte attiva alla trasformazione del sistema, contribuendo al dibattito pubblico e assumendo posizioni chiare su questioni di rilevanza collettiva (Boccia Artieri & Zurovac, 2020).

Gran parte dell'opinione pubblica ritiene che i brand possano apportare benefici concreti alla comunità e contribuire al suo benessere (Iabichino, 2022). Per questo motivo, ci si aspetta che essi prendano posizione in modo chiaro su questioni rilevanti per la collettività (Kotler & Sarkar, 2018; Larcker et al., 2018; Edelman, 2018; Edelman, 2019; Vredenburg et al., 2020; Ahmad et al., 2024). Un comportamento simile da parte delle aziende dovrebbe essere incentivato dal fatto che le persone mostrano una maggiore fiducia non solo nei confronti dei brand, ma anche verso figure di rilievo, come amministratori delegati o portavoce ufficiali, quando utilizzano la propria visibilità per supportare questioni sociali, politiche o ambientali (Cabano et al., 2024).

Già nel 2019, il 66% dei consumatori riteneva indispensabile che i brand si impegnassero sul piano sociale, per la loro capacità di influenzare la società e raggiungere un vasto pubblico attraverso la comunicazione (Sprout Social, 2019). Dati più recenti, raccolti nel dicembre 2022 dall'Osservatorio Civic Brands e riportati da Ipsos (Petrella, 2023), confermano questa tendenza: il 56% degli intervistati dichiarava di prestare attenzione al comportamento sociale, politico e culturale delle imprese. Inoltre, il 79% di questi riteneva che, in un periodo segnato dal caro vita, l'impegno dovesse tradursi in un contributo concreto.

Nel 2023 Forbes ha evidenziato un calo generale di questi valori rispetto agli anni precedenti alla pandemia, quando l'interesse verso l'impegno sociale dei brand sembrava in continua crescita. Questa flessione potrebbe essere legata ai profondi cambiamenti avvenuti tra il 2019 e il

2023, che hanno modificato le abitudini e le priorità dei consumatori, spingendoli a comportamenti più pragmatici e a un minor coinvolgimento in dinamiche politiche (Isaza, 2023).

Sono soprattutto le nuove generazioni, come la *Gen Z* e i *Millennials*, a preferire e sostenere, anche economicamente, brand che si dimostrano solidali, responsabili e attivi nel patrocinare cause di valore e nel dare il proprio contributo alla creazione di un bene collettivo (Admirand, 2020). I dati del report Edelman (2022) indicano che, per quanto riguarda la *Gen Z*, il 70% di essa è coinvolta in almeno una causa politica o sociale, mentre il 62% è intenzionato a collaborare con i brand nel sostegno di cause sociali. Tali intenzioni si riducono invece per le generazioni precedenti: 60% per la Generazione Y, 57% per la Generazione X e 48% per i *Baby Boomers*. A prescindere dalla generazione di appartenenza, oltre la metà dei rispondenti sostiene che le imprese potrebbero contribuire in misura maggiore a risolvere tali problematiche, e il 47% dichiara di essere influenzato dal comportamento in ambito socio-politico di un brand al punto da cessarne l'acquisto in caso di disapprovazione.

Le intenzioni e i comportamenti emersi dalle ricerche citate riflettono una crescente sensibilità delle nuove generazioni verso le principali sfide contemporanee. Questa consapevolezza le spinge a partecipare attivamente a movimenti sociali e a orientare le proprie scelte di consumo in funzione delle posizioni che i brand assumono su temi sociopolitici. I dati evidenziano come, per le imprese, prendere posizione su questioni socialmente rilevanti non sia più una scelta, ma una necessità. In un contesto globale popolato da una molteplicità di attori, le imprese che intendono preservare o rafforzare il proprio ruolo nella società e il proprio posizionamento competitivo devono adattarsi e affrontare in modo diretto queste tematiche (Boccia Artieri & Zurovac, 2020; Mukherjee & Althuizen, 2020; Vredenburg et al., 2020; Iabichino, 2022; Cammarota et al., 2023).

Sebbene esporsi pubblicamente possa comportare dei rischi, come la possibilità di polarizzare l'opinione pubblica o di suscitare reazioni

negative da parte di alcuni gruppi, oggi anche il silenzio può risultare altrettanto dannoso. I brand che scelgono di non prendere posizione rischiano di essere percepiti come indifferenti o addirittura ipocriti, e di conseguenza possono essere respinti da un pubblico sempre più attento e sensibile ai temi che lo riguardano direttamente (Korschun et al., 2019; Lee et al., 2023). È proprio la crescente consapevolezza del potere che i consumatori oggi detengono a spingerli a esercitare una pressione sempre più intensa sulle imprese, sollecitandole non solo a prendere posizione, ma anche a confrontarsi attivamente con temi sociopolitici complessi e a integrare tali questioni nelle proprie strategie aziendali. Questo ha incentivato il passaggio da un modello aziendale focalizzato solo sul profitto a strategie orientate alla creazione di valore per tutta la collettività (Boccia Artieri & Zurovac, 2020; Vredenburg et al., 2020).

L'interesse pubblico per temi di rilevanza sociale, affermatosi con forza nel nuovo Millennio, si riflette sia nella definizione degli obiettivi e dei valori aziendali, sia nello sviluppo della comunicazione sociale. Quest'ultima coinvolge attori pubblici, semipubblici e privati nel promuovere il cambiamento e il benessere collettivo (Ducci, 2017), come verrà approfondito nella prossima sezione.

1.3. Comunicazione sociale: organizzazioni non profit e *profit-oriented*

La comunicazione sociale è intesa come una forma di comunicazione focalizzata su temi di interesse pubblico, ampiamente dibattuti e condivisi all'interno della società (Gadotti, 2009). Può essere sviluppata da soggetti sia pubblici sia privati, ma in entrambi i casi non persegue scopi di lucro. Nella pubblica amministrazione, questa tipologia di comunicazione è associata ad attività prive di finalità commerciali, finalizzate ad accrescere la consapevolezza dei cittadini, tutelarne i diritti e promuovere temi legati al benessere collettivo. L'obiettivo è sensibilizzare

l'opinione pubblica, incoraggiando un cambiamento nei comportamenti, negli atteggiamenti e nelle opinioni delle persone. In un quadro sociale sempre più complesso e interconnesso, queste attività rivestono un ruolo fondamentale, poiché affrontano tematiche attuali, rilevanti e talvolta controverse, generalmente riconosciute come veri e propri problemi sociali (Ducci, 2017).

Nel senso comune, il concetto di comunicazione sociale è spesso associato a campagne di prevenzione, tutela e sensibilizzazione promosse dalla pubblica amministrazione o all'operato della fondazione Pubblicità Progresso², ma, in realtà, sono molti gli attori, anche di natura semipubblica e privata, a farsene portavoce.

In particolare, spicca, per consistenza e impatto, il ruolo comunicativo svolto dalle organizzazioni del Terzo Settore³, ovvero delle organizzazioni che lavorano nell'ambito del non profit, avvalendosi del lavoro di volontari e dell'impiego di fondi raccolti attraverso donazioni e attività di *fundraising* (Pubblica Amministrazione di Qualità, 2014). Per queste organizzazioni, la comunicazione sociale e la sensibilizzazione rispetto alla causa che sostengono costituiscono elementi centrali della loro identità. L'intera attività si fonda infatti su una missione orientata al bene collettivo, che guida le loro azioni e ne definisce il ruolo nella società (Ducci, 2017).

Gli enti senza scopo di lucro svolgono un ruolo fondamentale nella società, sensibilizzando e sostenendo cause a favore dell'inclusione, dell'uguaglianza e della tutela dei diritti (Hornsey et al., 2021). Il loro

² Fondazione privata italiana, libera, areligiosa e senza fini di lucro che da oltre 50 anni si impegna per l'educazione e la sensibilizzazione dell'opinione pubblica con il fine di promuovere lo sviluppo di comportamenti e atteggiamenti volti al perseguimento del bene comune, attraverso l'utilizzo della pubblicità e della comunicazione pubblica (Pubblicità Progresso, n.d.).

³ La legislatura italiana con la legge n.106 del 6 giugno 2016 definisce il Terzo Settore come «il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale» che «promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi».

coinvolgimento abbraccia una vasta gamma di tematiche sociali, ambientali e politiche, tra cui figurano l'immigrazione, la disabilità, la salute pubblica, la tutela dell'ambiente, il benessere degli animali e dei minori, oltre a numerosi altri ambiti (Gadotti & Bernocchi, 2010). È un servizio di utilità sociale svolto negli interessi della collettività, con il fine ultimo di perseguire il bene comune e privo di intenti utilitaristici o di profitto (Gadotti & Bernocchi, 2010; Mirzaei et al., 2021; Lee et al., 2023). Le organizzazioni non profit nascono con obiettivi “elevati”, orientati al bene comune e all'interesse sociale (Mirzaei et al., 2021), caratteristiche che solitamente generano maggiore fiducia nel pubblico (Hornsey et al., 2021). Nel caso del Terzo Settore, le tematiche affrontate e le attività svolte, pur potendo risultare divisive o controverse per una parte dell'opinione pubblica, non vengono percepite come una presa di posizione, ma sono considerate parte integrante dell'identità dell'organizzazione, strettamente legate alla *mission* per cui essa è stata fondata (Lee et al., 2023). Tuttavia, è importante sottolineare che il ruolo, l'autorevolezza e la credibilità di queste organizzazioni sono oggi soggetti a una crescente messa in discussione. Questo fenomeno è in parte riconducibile alla crescente presenza di imprese *profit-oriented* che intervengono attivamente su questioni sociali, politiche e ambientali, entrando in competizione con il Terzo Settore sul piano dell'impegno pubblico e del riconoscimento sociale (Lee et al., 2023; Mirzaei et al., 2021). Ciò avviene principalmente attraverso la comunicazione delle responsabilità sociali d'impresa, intesa come «le iniziative di comunicazione di un'impresa o ente improntate alla difesa del benessere del consumatore/fruitori e, più in generale, di tutta la comunità» (Ducci, 2017, p. 71).

A differenza delle istituzioni pubbliche e delle organizzazioni non profit, le imprese hanno come fine ultimo la generazione di profitto. Tuttavia, se un tempo era sufficiente promuovere i propri prodotti e servizi attraverso una pubblicità persuasiva e accattivante, oggi questo approccio non è più efficace (Iabichino, 2022). I consumatori *empowered* sono diventati più consapevoli e competenti, mostrano una sensibilità

articolata e aspettative più complesse, che non possono essere soddisfatte da semplici messaggi promozionali. Di conseguenza, alle imprese è richiesto un impegno maggiore e più autentico per rispondere in modo adeguato a queste nuove esigenze (Fuat Firat & Shultz, 1997).

Questa crescente consapevolezza e attenzione da parte dei consumatori si riflette anche nei criteri che guidano le loro scelte di acquisto, le quali non si basano più solo su valutazioni funzionali, ma integrano sempre più spesso considerazioni di natura psicologica, emotiva e valoriale. Non meno rilevante è la dimensione sociale, strettamente legata alla condivisione di valori tra consumatore e impresa.

Sempre più persone mostrano un forte impegno nella ricerca di prodotti e imprese che riflettano i propri interessi e la propria sensibilità. Si informano attivamente, poiché desiderano compiere scelte consapevoli e coerenti con le questioni che considerano importanti (Fuat Firat & Shultz, 1997; Commissione delle Comunità Europee, 2001; Eisingerich et al., 2011; Lee et al., 2023). Ad esempio, un individuo molto attento ai temi ambientali tenderà a preferire prodotti sostenibili, riciclabili e a basso impatto sull'ecosistema, orientando le proprie decisioni di acquisto verso soluzioni che rispecchiano i suoi ideali. Tuttavia, affinché questi valori vengano percepiti come autentici, non basta che si riflettano nelle fasi di produzione, distribuzione o erogazione dei servizi. Devono invece essere condivisi e promossi con coerenza da tutta l'organizzazione e dal suo personale. Per essere percepita come sincera e guadagnare la fiducia dei consumatori, un'impresa deve costruire e mantenere una reputazione coerente e credibile (Vredenburg et al., 2020). I brand, oggi più che mai, sono chiamati a rispondere alle aspettative dei propri pubblici (Lee et al., 2023) e, per farlo, devono dimostrare attenzione verso temi che vanno ben oltre la semplice produzione o vendita di beni e servizi.

A tal proposito si inserisce un dibattito rilevante, che ha coinvolto due importanti studiosi: Milton Friedman e Edward Freeman. Le loro posizioni rappresentano due visioni contrapposte sul ruolo e sulle responsabilità delle imprese nella società.