



*Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Marketing*

IL GENDER MARKETING: IL CASO GRUPPO BANCARIO COOPERATIVO ICCREA

RELATORE
Prof. Michele Costabile

CANDIDATO
Cecilia Suma
Matr. 211041

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

Alla mia famiglia

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
1. IL GENDER MARKETING	5
1.1 Gender Marketing: definizione ed evoluzione del paradigma	5
1.2. Applicazioni: stereotipi e criticità	9
1.3 Gender marketing e digital transformation	14
2. EVOLUZIONI DEL MERCATO	18
2.1 Un potenziale inespresso	18
2.2 Il marketing dedicato al segmento femminile	22
2.3 Donne: fattore chiave per la finanza sostenibile	28
3. CASO DI STUDIO: GRUPPO BANCARIO COOPERATIVO ICCREA	32
3.1 L'azienda	32
3.2 Il nuovo Gruppo Bancario e il posizionamento.....	36
3.2.1 Giro Rosa Iccrea	39
CONCLUSIONE.....	45
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	46

INTRODUZIONE

Il target donna è un segmento in crescita, sia per in termini di capacità di spesa che peso nelle decisioni di acquisto¹. Basti pensare che oggi la maggior parte della forza lavoro è composta da donne che influenzano almeno per due terzi i consumi². Le donne sono un valore aggiunto nella sfida alla riduzione della povertà, allo sviluppo delle città, per un'istruzione di qualità, per una vera attenzione all'ambiente e al cambiamento climatico, per affrontare criticità emergenti quali le migrazioni in atto. Sono infatti una forza emergente, con un vissuto diverso e valori diversi³. La loro piena partecipazione alla vita sociale ed economica significa immettere nel sistema un elemento di innovazione economica e sociale del quale c'è disperato bisogno.

È necessario quindi identificare una modalità che sia efficace nell'indirizzare le risorse aziendali verso un settore di utenza sempre più appetibile. Il gender marketing è una delle soluzioni adottabili, sicuramente la più incisiva e quella che, con opportune campagne, può rivolgersi direttamente alle consumatrici. Il presente elaborato si propone di dimostrare come tali attività di marketing possano essere efficaci se applicate in un'ottica nuova, di parità e superamento degli stereotipi. Il problema principale del gender marketing è, infatti, quello di riuscire a parlare alle donne senza ricadere nei soliti preconcetti che, soprattutto in un momento storico come quello odierno, caratterizzato da movimenti come il "Me Too" o "Non una di meno", può portare ad aspre critiche da parte dell'opinione pubblica. Il presente lavoro ha, inoltre, l'obiettivo di portare alla luce una visione delle donne troppo spesso ignorata. È infatti comune veder rappresentata la donna come una vittima, oppressa, soggetta a soprusi e violenze. Questa è purtroppo una triste realtà ma non è la sola. Si dimostrerà nel corso dell'elaborato come il sesso femminile possa essere il vero motore dell'economia che, se agevolato da politiche di marketing inclusive e in grado di adattarsi ad una visione moderna della donna, può portare ad una crescita del Pil nazionale.

Il lavoro si apre con il primo capitolo nel quale si analizza la disciplina e le basi sulle quali essa si pone. Le tematiche affrontate si focalizzano sull'evoluzione del paradigma, sugli errori nei quali è facile cadere e su come si possa sfruttare la *digital transformation* per un'applicazione più efficace.

Successivamente, nel secondo capitolo, si evidenziano le enormi potenzialità del segmento e le recenti evoluzioni del mercato. Ci si sofferma sulle caratteristiche del marketing rivolto alle donne che va al di là degli stereotipi portando come esempio casi virtuosi. Seguono considerazioni sull'importanza delle donne nell'ambiente della finanza, soprattutto per nel campo della finanza sostenibile.

Infine, nel terzo capitolo è illustrato il *case study* del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea. È analizzata la strategia del posizionamento del GBCI sul settore femminile con focus sulla sponsorizzazione del Giro Rosa.

¹ Ricerca Forum Finanza Sostenibile Doxa 2018

² Ficocelli, S. (2/6/2018). Donne e lavoro, il festival dell'economia contro la disparità di genere. Repubblica.

³ Maggi, I. (10/5/2018). Il bisogno di un'economia al femminile. Insurance review.

CAPITOLO 1

IL GENDER MARKETING

1.1 Gender Marketing: definizione ed evoluzione del paradigma

L'economia femminile si sta affermando come una forza dirompente in grado di cambiare il tradizionalista paradigma del "business maschile". A dimostrarlo è il numero sempre crescente di leader donne e previsioni secondo cui il reddito femminile globale raggiungerà quota 24 trilioni di dollari entro il 2020⁵. I numeri raccontano che le aziende di proprietà femminile rappresenteranno, entro il 2020, oltre il 40% delle imprese registrate in tutto il mondo. È stato inoltre osservato che le aziende con almeno una donna nel CDA hanno un rendimento migliore del 10% rispetto alle aziende guidate da soli uomini. Ancora, le aziende con almeno il 30% di donne in posizioni dirigenziali hanno in media un aumento del 25% nei tassi di profitto⁶.

Risulta quindi chiara la fondamentale importanza per le aziende di valorizzare sempre di più il target donna e di indirizzare i propri sforzi e le proprie risorse verso quello che è un settore di utenza in crescita, in grado di portare a livelli di profitto non indifferenti. In questa direzione si muove il gender marketing, definito come "l'adeguamento dei mezzi e delle misure pubblicitarie ai comportamenti di consumo e di acquisto tipici per gender"⁷. L'attuazione di una strategia di marketing rivolta a un target femminile necessita di una pianificazione strategica precisa. Punto di partenza è la progettazione del *marketing mix* per passare poi ad un terreno ben più spinoso: la mente dei consumatori distinti in base al genere. Molti studi a riguardo, che comprendono ricerche nel campo delle neuroscienze, hanno dimostrato che esistono effettivamente delle differenze di genere che si riflettono sui comportamenti d'acquisto. Comprendere a fondo queste diversità, per decidere quali azioni effettive pianificare, è di estrema utilità per le aziende che, in questo modo, possono creare programmi pubblicitari e di marketing pienamente indirizzati, evitando sprechi di risorse. Sfida principale per il Gender Marketing è riuscire a far combaciare le esigenze di uomini e donne, specifiche per gender, con lo sviluppo, la commercializzazione e la comunicazione legata a prodotti e servizi⁸. Un marketing mix di successo utilizza a questo scopo solitamente quattro leve di marketing: *product, place, promotion, price*⁹.

5 Frost & Sullivan, The Next Frontier of Growth—Women as Corporate Customers, Visionary Innovation (Mega Trends) Growth Partnership Subscription (GPS) (22/9/2016)

6 Frost & Sullivan, The Next Frontier of Growth—Women as Corporate Customers, Visionary Innovation (Mega Trends) Growth Partnership Subscription (GPS) (22/9/2016)

7 Moss, G. (2009). Gender, Design and Marketing: How Gender Drives our Perception of Design and Marketing.

8 Moss, G. (2009). Gender, Design and Marketing: How Gender Drives our Perception of Design and Marketing

⁹ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile. (2017). Marketing Management. Pearson.

In particolare, per *product* si intende sia lo sviluppo delle caratteristiche specifiche del prodotto, materiali e immateriali, sia la realizzazione delle altre componenti che portano alla predisposizione di un sistema di offerta che può generare la soddisfazione di un'esigenza complessa¹⁰.

Le caratteristiche dei prodotti o del packaging attirano in maniera diversa l'attenzione di maschi e femmine. Ad esempio, benché sembri un *cliché*, diversi studi hanno dimostrato che le donne sono in media più attratte istintivamente dal colore rosa, mentre gli uomini dal blu¹¹. Bisogna però considerare che nel voler utilizzare queste differenziazioni per migliorare le proprie strategie persuasive si può facilmente cadere nella trappola della *pink tax*. Si tratta di un meccanismo di marketing che, sfruttando gli stereotipi di genere, spinge alcune aziende a vendere un prodotto per le donne a un prezzo più alto rispetto a quanto il medesimo prodotto verrebbe venduto agli uomini¹². In realtà l'unica differenziazione può risiedere solo nel colore del prodotto o nella forma.

Per *place* si intende l'ambiente di vendita nel quale i consumatori procedono all'acquisto e tutte le attività direttamente connesse alla vendita del prodotto o servizio¹³. Che si tratti di un negozio al dettaglio o di una impresa *pure-click*, l'ambiente di vendita gioca un ruolo importante nella scelta d'acquisto. Mentre nei punti vendita si considerano fattori come le condizioni delle luci, la disposizione sugli scaffali e la pulizia, i gestori di siti web devono invece allestire un ambiente virtuale tenendo a mente fattori come il web design, la presentazione, le informazioni contenutistiche, così come la fluidità e la qualità della pura navigazione del sito web. Le aziende devono essere in grado di garantire un'atmosfera di vendita piacevole per le donne. Di questa fanno parte, ad esempio, la pulizia e l'ordine, pareti dai colori vivaci, un gioco di luci caldo e così via. Inoltre anche il posizionamento fisico dei prodotti gioca un ruolo molto importante. Stando agli studi psicologici risulta che per alimentare il desiderio d'acquisto delle donne, le aziende collocano prodotti abbinati il più possibile uno vicino all'altro.

Per *promotion* si intende tutte le misure comunicative che un'azienda mette in atto per la commercializzazione dei propri prodotti¹⁴. Di queste fanno parte le pubblicità trasmesse in televisione o le comunicazioni via Internet. Queste ultime in particolare, anche attraverso l'utilizzo di social media e *cookie* profilati, consentono una comunicazione personalizzata verso i potenziali clienti. Un altro strumento utile da utilizzare nel campo del gender marketing sono le *e-mail* pubblicitarie, poiché personalizzabili e ritagliabili su misura per il destinatario. In più, la tecnologia consente oggi l'utilizzo di video personalizzati che incrementano la possibilità di catturare l'attenzione nelle comunicazioni B2C. La promozione in questo segmento è sicuramente la leva di marketing più complessa da usare in questo contesto poiché può dare facilmente vita a stereotipi e critiche.

¹⁰ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile. (2017). Marketing Management. Pearson.

¹¹ Di Pasqua, E. (20/8/2007). Perché le donne preferiscono il rosa. Il Corriere della Sera.

¹² Pasqualotto, S. (24/01/2019). Pink tax: essere donne costa (davvero) di più. Il Sole 24 Ore, Alley Oop.

¹³ Caroli, M e Fontana, F. (2017). Economia e gestione delle imprese. McGraw-Hill Education.

¹⁴ Caroli, M e Fontana, F. (2017). Economia e gestione delle imprese. McGraw-Hill Education.

Per *price* si intende la determinazione del prezzo di offerta, elemento fondamentale poiché è sempre un punto di riferimento nelle scelte della domanda sia sul piano delle preferenze tra prodotti alternativi sia su quello delle quantità richieste¹⁵. Gli studi affermano che le donne chiedono prodotti di qualità e pongono grande attenzione al prezzo che viene spesso confrontato con quello di prodotti simili¹⁶. Sono inoltre attratte da sconti e coupon. La percezione del prezzo e le relative valutazioni riguardanti sono influenzate da molteplici fattori, tra i quali giocano un ruolo fondamentale le esperienze di consumo passate e i pareri di parenti, amici e addetti vendita, il cosiddetto “passaparola”¹⁷. Ancora, da quanto emerge dalla Global Survey Nielsen condotta nel terzo trimestre del 2012 su un campione di oltre 29.000 soggetti, aventi accesso ad internet in 58 Paesi, è la donna che preferisce lo sconto e le promozioni (62%) rispetto all’uomo (57%), gli uomini sono più indirizzati a confrontare i prezzi tramite l’utilizzo del proprio cellulare (37%) rispetto alle donne (30%), gli uomini sono più propensi ad utilizzare il cellulare rispetto al pc o quant’altro come mezzo per reperire informazioni sui prodotti e sui prezzi (31%) mentre lo è di meno la donna (26%)¹⁸.

Oltre alla strategia riguardante le leve di marketing mix hanno acquisito nel tempo maggiore importanza studi di biologia e psicologia e, in tempi più recenti, di neuromarketing. Una delle prime a comprendere quanto la biologia potesse essere connessa con la psicologia fu Donna Haraway, che nelle sue ricerche ha analizzato alcuni concetti base del gender marketing e ha evidenziato che le differenze tra uomini e donne si manifestano in così tanti modi che, ignorarli nel marketing, potrebbe distruggere la commercializzazione di un bene¹⁹.

Due sono le principali differenze evidenziate dalla filosofa che si applicano direttamente alla progettazione di un piano di marketing:

- Donne: acquisto strategico. Uomini: acquisto immediato
- Donne: prendono in considerazione opinioni altrui come una guida per prendere la propria decisione.
Uomini: considerano le decisioni altrui come una guida per formare le proprie opinioni.

Nel 2012 Nielsen ha svolto una ricerca secondo cui le donne sono molto più empatiche e hanno un’ottima memoria agli stimoli emotivi, mentre gli uomini sono più propensi all’acquisto d’impulso, sono più materiali e basano le proprie scelte di acquisto sull’utilità quindi sulla razionalità e non sull’emotività come le donne. Si è riscontrato poi che il cervello della donna è predisposto per avere una visione d’insieme, per il *multitasking*, per il ragionamento istintivo, per le abilità verbali e sociali, per la preoccupazione e per l’empatia; mentre quello dell’uomo è predisposto per il pensiero concreto, per le azioni orientate al risultato, per le soluzioni logiche, per la competizione e la difesa²⁰.

Anche le neuroscienze si sono occupate del tema, analizzando i processi cerebrali che distinguerebbero gli uomini dalle donne e che giustificerebbero strategie di marketing differenziate. Si tratta di un argomento che

¹⁵ Caroli, M e Fontana, F. (2017). Economia e gestione delle imprese. McGraw-Hill Education.

¹⁶ Mancinelli, D. (8/3/2018). Strategie di marketing legate al genere

¹⁷ Mancinelli, D. (8/3/2018). Strategie di marketing legate al genere

¹⁸ Nielsen (2018). Sport e consumi: l’assist delle donne

¹⁹ Haraway, D. (1995). Manifesto Cyborg. Donne, tecnologie e biopolitiche del corpo, a cura di L. Borghi, introduzione di R. Braidotti, Milano, Feltrinelli.

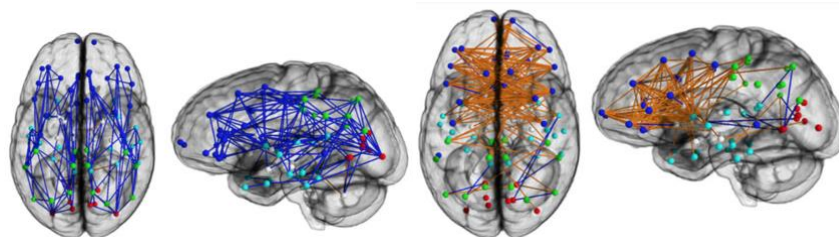
²⁰ Nielsen (2012)

gli studi sull'efficacia pubblicitaria hanno sempre trattato e che hanno portato ad una rivoluzione nell'applicazione di alcune tecniche di marketing. Oggi grazie a una più approfondita conoscenza del cervello si hanno maggiori informazioni riguardo alla diversità cerebrale tra uomini e donne. Sono state scoperte delle evidenze secondo cui uomini e donne si differenziano per molti aspetti: stili di comunicazione, preferenze, comportamenti, modalità di relazione con gli altri, emotività. Risulta necessario sottolineare però che l'origine di queste differenze è riconducibile a due diversi ordini di fattori: la cultura e la genetica. L'educazione, la cultura di appartenenza e la società nella quale una persona cresce e vive hanno sicuramente un'importanza fondamentale nel sollecitare e nel cristallizzare ciò che può essere considerato maschile e femminile, dunque le diverse risposte agli input del marketing possono derivare non solo da comportamenti del tutto istintivi ma anche da un'influenza data dalla società in cui il soggetto si trova ad agire. Di conseguenza tali atteggiamenti sono non del tutto biologici ma in parte impressi nella consumatrice da agenti esterni.

Diversi studi sono stati svolti per tentare di spiegare perché il comportamento di uomini e donne differisca. Nel 2014 un gruppo di studiosi americani guidati da Ingalhalikar ha pubblicato uno dei più vasti studi condotti in materia di asimmetria cerebrale, in cui furono analizzati, attraverso la risonanza magnetica, i cervelli di 949 persone (521 donne e 428 maschi), di varie età. I risultati dimostrarono che nel cervello maschile le connessioni corrono dalla fronte alla nuca lungo lo stesso emisfero laddove, invece, nel cervello femminile tali connessioni sono trasversali all'emisfero destro e sinistro²¹.

Questa differenza potrebbe rappresentare il substrato biologico di differenze comportamentali già in passato evidenziate, come la migliore capacità femminile in compiti che necessitino il *multitasking*, l'intuizione e l'empatia e la migliore capacità maschile in attività motorie e nello orientamento spaziale o nella focalizzazione su alcuni aspetti del messaggio pubblicitario²².

Figura 1: Cervello degli uomini a destra e delle donne a sinistra.



Fonte: Russo, V. 2019

In un articolo, il Professor Vincenzo Russo ha descritto le indagini svolte, sia in laboratorio sia in luoghi esperienziali come supermercati o musei, tramite l'utilizzo dell'*eye tracking*. Questa è una tecnica che sfrutta telecamere del tipo *eye camera* che sono in grado di studiare i movimenti degli occhi dei soggetti e registrare ciò che le persone vedono e su dove si direziona la loro attenzione in diversi momenti²³. È risultato che gli

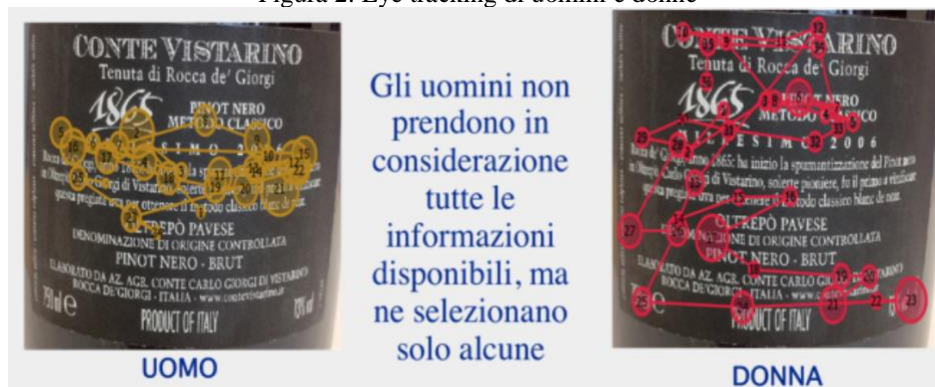
²¹ PNAS (2014) Sex differences in the structural connectome of the human brain

²² Russo, V. (2019). Come il marketing sfrutta le diversità tra uomo e donna.

²³ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile. (2017). Marketing Management. Pearson.

uomini dimostrano un comportamento visivo caratterizzato da un' esplorazione specifica e molto dettagliata di poche aree. Quanto detto è osservabile nel caso di una tipica esplorazione dell'etichetta di vino, come mostrato nella Fig. 2.

Figura 2: Eye tracking di uomini e donne



Fonte: Russo, V. 2019

Gli uomini in genere si focalizzano solo su alcuni aspetti cruciali, preferibilmente quelli che riguardano le azioni, non prendono cioè in considerazione tutte le informazioni disponibili selezionandone solo alcune e per questo motivo possono essere definiti “*selective processor*”. Le donne, invece, guardano più aree, per questo possono essere definite “*comprehensive processor*”, ossia più sensibili ai molteplici dettagli che compongono una scena visiva. In questo modo sono caratterizzate da un'elaborazione cognitiva più completa²⁴.

Risulta quindi evidente quanto le differenze di genere esistano e siano marcate e che esse possano essere sfruttate a favore delle aziende che, comprendendo le diverse necessità di uomini e donne, possono creare dei messaggi indirizzati all'uno o all'altro target in economia.

1.2. Applicazioni: stereotipi e criticità

L'utilizzo del gender marketing può dunque essere ritenuto fondamentale per la buona riuscita della commercializzazione di un prodotto ma l'applicazione di tale tecnica può rivelarsi un'arma a doppio taglio qualora non venga abilmente sfruttata. Il rischio è infatti quello di ricevere critiche da parte dell'opinione pubblica che, specialmente in un momento storico come quello odierno, può portare non solo a una netta diminuzione delle vendite di un prodotto ma anche all'allontanamento dei clienti dal brand nel suo complesso. Come detto, attualmente la tematica relativa alle donne, alla loro indipendenza e più in generale alla parità di genere è un tema molto sentito e non solo da un punto di vista puramente manageriale²⁵. Infatti interessa ogni campo della vita sociale e dunque, attuare campagne pubblicitarie che possano in qualche modo andare a

²⁴ Russo, V. (2019). Come il marketing sfrutta le diversità tra uomo e donna.

²⁵ Incorvati, L. (14/11/2017). Tutto cambia se il cliente è donna.

ledere gli interessi e i valori del proprio target, è sicuramente controproducente. I problemi principali nell'adozione di tecniche di gender marketing nascono dalla possibilità di ricadere in stereotipi di genere o di inneggiare in qualche modo a una condizione della donna e a una sua immagine considerata nociva e anacronistica. Di conseguenza *“proprio come le politiche delle risorse umane hanno dovuto accomodare norme mutevoli su assunzioni e promozioni quando si tratta di donne o di minoranze in genere, i responsabili marketing devono essere consapevoli delle pratiche rappresentative che possono causare danni”*²⁶. Può essere importante citare il rapporto Onu sulla violenza di genere nel nostro paese redatto nel 2012 da Rashida Manjoo: *“Con riferimento alla rappresentazione delle donne nei media, nel 2006 il 53 per cento delle donne comparse in TV era muta; il 46 per cento associata a temi inerenti al sesso, alla moda e alla bellezza; solo il 2 per cento a temi sociali e professionali”*²⁷. Molti passi avanti sono stati però fatti negli ultimi anni anche a seguito di diverse ricerche che hanno dimostrato l'effetto dannoso che le immagini idealizzate possono avere sulla salute mentale e fisica delle giovani donne²⁸. Come risultato molte imprese, soprattutto di vestiario, si sono impegnate per trasmettere un messaggio positivo di uguaglianza e accettazione di sé che, oltre ad essere un argomento moralmente interessante, ha portato ad una rapida fidelizzazione dei clienti. Tali strategie sono state perseguite ad esempio dal marchio statunitense Aerie. Nel 2014 ha lanciato la campagna #AerieREAL, rivolta ai giovani, con modelli non ritoccati. La campagna è sembrata riverberare bene sui consumatori e il suo impatto è stato visto anche come un fattore che ha contribuito alla crescita positiva delle vendite dell'azienda²⁹. Altro esempio virtuoso è l'azienda Dove, marchio di prodotti per l'igiene personale, che già dal 2004 si impegna nel “Progetto autostima”, la cui missione è quella di garantire che le prossime generazioni possano crescere con un rapporto positivo nei confronti del proprio aspetto, aiutandole ad aumentare la propria autostima ed a realizzare il loro pieno potenziale.

Allo stesso modo esistono però ancora numerosi casi di un'applicazione non veritiera dell'immagine della donna. Victoria's Secret, tra le marche note per i loro modelli *“rail-thin”*, ha conosciuto una crescita negativa delle vendite, nel 2018 sono state registrate perdite per 42,8 milioni di dollari, causata dal “rifiuto di cambiare” citato come fattore contributivo³⁰. La mancanza di dimensionamento inclusivo della catena è vista come un grande limite del gigante americano.

La difficoltà più grande del gender marketing rimane quella legata agli stereotipi di genere. In questa categoria si possono citare infiniti esempi tristemente noti per essere caduti in simili errori. Sicuramente gli standard delle pubblicità degli anni '50 e '60 sono stati superati e, in ogni caso, mutualmente giudicati fuori tempo e umilianti, ma alcuni modelli e preconcetti di quel tempo permangono. È una questione culturale, di collegamenti istintivi, che, in quanto tali, raramente venivano messi in discussione. La situazione inizia a cambiare in maniera più radicale dal 2018, l'anno culmine delle campagne a “difesa” delle donne con

²⁶ Schroeder, J. and Borgerson, J. (2015). Critical Visual Analysis of Gender: Reactions and Reflections.

²⁷ Anzani, M. (29/4/2015). Il Rapporto di Rashida Manjoo relativo alla visita in Italia, gennaio 2012

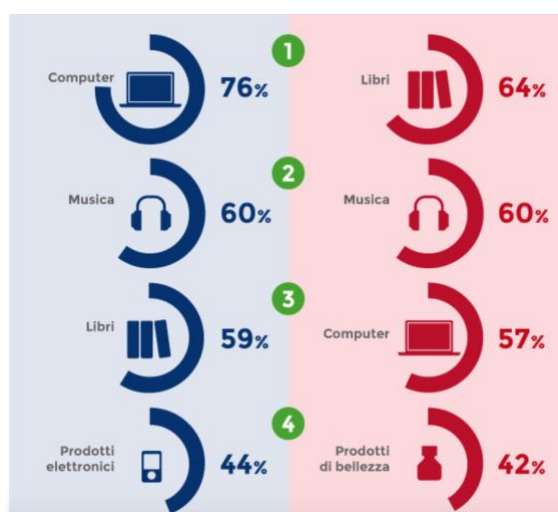
²⁸ Pounders, K. (2018). Are Portrayals of Female Beauty In Advertising Finally Changing?

²⁹ Pearl, D. (12/7/2018). Aerie continues its “real” streak, casting models with illnesses and disabilities.

³⁰ Beghelli, C. (5/12/2018). Lo show di Victoria's Secret ai minimi storici: ecco i perché del flop.

l'accelerazione data da vari movimenti, come ad esempio il “*Time’s Up*”, ma è anche l’anno in cui si è andati oltre la pura “difesa” e molte campagne hanno virato verso l’importanza di dare alle donne la possibilità di scegliere e crescere come gli uomini. Il trend di fine 2018 e inizio 2019 sta andando ancora oltre, soprattutto negli stati uniti e nelle grandi istituzioni internazionali. Negli ultimi anni dunque si sono inasprite le critiche rivolte a quelle imprese che per molteplici motivazioni non si sono dimostrate in grado di rimanere al passo con i tempi, continuando a rappresentare l’universo femminile come un target interessato semplicemente a prodotti per la casa, per i figli e per la moda. Questa si dimostra una tattica fallimentare non solo per quanto riguarda il CRM ma anche perché i prodotti sui quali sono maggiormente indirizzate le donne sono altri: una ricerca di Coop online ha rivelato che le donne acquistano innanzitutto libri (64%), musica (60%), computer (57%) e solo dopo prodotti di bellezza, giochi, abbigliamento³¹.

Figura 3: Comportamento di acquisto di uomo e donna



Fonte: Coop Online

Uno degli esempi che ha fatto più dibattere per quanto riguarda stereotipi di genere è il caso dei pannolini Huggies. Le diverse necessità a livello fisico, che possono essere viste come un buon adattamento di prodotto, sono state comunicate in una maniera del tutto errata, riducendo le differenze tra bimbi e bimbe a semplici preconcetti. In questo caso è dovuto intervenire lo IAP, Istituto di Autodisciplina Pubblicitaria, ovvero l’ente privato che regola le comunicazioni commerciali per una corretta informazione. Lo IAP ha infatti fatto sapere tramite un comunicato stampa che lo spot ha violato due articoli del codice di autodisciplina della comunicazione commerciale. Nel comunicato della IAP si legge: “*Le diverse necessità, a livello fisico, per bambini e bambine, vengono quindi estese ai desideri futuri dei protagonisti, inquadrati semplicisticamente e manifestati in stereotipi di genere*”. Una bambina desidera farsi bella, cercare tenerezza e farsi corteggiare da un uomo, lo stesso che pensa alle avventure, alla vita nel mondo del calcio e al cercare donne. Nello stesso documento si fa poi riferimento al fatto che ormai nella società contemporanea è andata delineandosi una

³¹ Coop Online (2014)

coscienza più attenta e attiva proprio sulla dignità e sul rispetto e che tale pubblicità rappresenta un ostacolo per una società moderna e paritaria³².

Altro caso eclatante fu quello di Mentadent che propose un dentifricio sbiancante per soli uomini, il “White Now Men”. Su The Consumer Factor si legge che questo lancio fu dovuto al fatto che gli uomini avrebbero stili di vita e abitudini significativamente differenti da quelli delle donne. In genere, fumerebbero di più e berrebbero più alcool e caffè, e perciò sarebbero più a rischio di macchie sui denti³³. I commenti generati da questo tipo di messaggio sono stati a dir poco critici.

Nell’era di internet, della globalizzazione e dei social media bisogna inoltre tenere in considerazione che le reazioni dei consumatori possono avere dimensioni mondiali e generare una bolla di reputazione negativa che in poco tempo porterà non poche complicazioni all’azienda che ne subisce l’effetto. Tutte le maggiori proteste e rivolte nei confronti di spot pubblicitari o più in generale ad azioni di marketing manager sono nate sul web e da lì si sono propagate. Ne è testimonianza la vicenda che ha colpito l’azienda inglese Marks&Spencer in questo caso per l’allestimento di una vetrina. La catena dei grandi magazzini e supermercati ha suscitato sdegno e polemiche a Nottingham con una serie di *must-have* che fanno da cornice alle vetrine, in cui il contrasto tra i suggerimenti di comportamento per entrambi i sessi ha provocato non poca indignazione. Queste vetrine affermavano che i capi di abbigliamento maschili sono “*outfit to impress*”, mentre la selezione femminile era descritta come “*fancy little knickers*”. Un post su Facebook di un’utente risentito per il messaggio che Marks&Spencer trasmetteva ha causato una reazione amplificata di altri clienti iscritti alla piattaforma tale da costringere la catena britannica a cambiare in maniera repentina il nuovo allestimento delle sue vetrine, rimettendoci non poco in termini di costi, tempi e risorse³⁴.

Componente tipica di una strategia di marketing è nominare un *testimonial*, un personaggio pubblico che ben può incarnare i valori e gli obiettivi del brand e che allo stesso tempo risulti simpatico e apprezzato dai clienti, oltre che rapidamente riconoscibile³⁵. L’altro lato della medaglia è però ben più complesso da affrontare: celebrità e star hollywoodiane, dello sport o dello spettacolo stanno ponendo sempre maggiore attenzione al messaggio che le diverse marche vogliono trasmettere ai propri clienti, prendendo spesso forti posizioni contro quelli da loro considerati immorali o disonesti. La notorietà di questi soggetti trascina l’opinione pubblica sia nel bene che nel male. Ne è esempio Ellen, conduttrice del famoso e omonimo *talk-show* americano, che ha ironizzato sulla scelta di Bic di mettere in commercio delle penne denominate “For Her”. L’evidente inutilità della distinzione di penne per uomini o per donne ha portato l’azienda francese ad essere tacciata di sessismo e inoltre ridicolizzata per queste scelte così superficiali³⁶. L’unica differenza delle penne femminili era infatti data dal colore, rosa o viola, e dalla presenza di *glitter*. La penna, dal *packaging* “femminile” costellata di decori o strass, ha attirato una moltitudine di commenti sarcastici e divertenti sul

³² IAP (Ingiunzione 37/2015)

³³ The Consumer factor (2015)

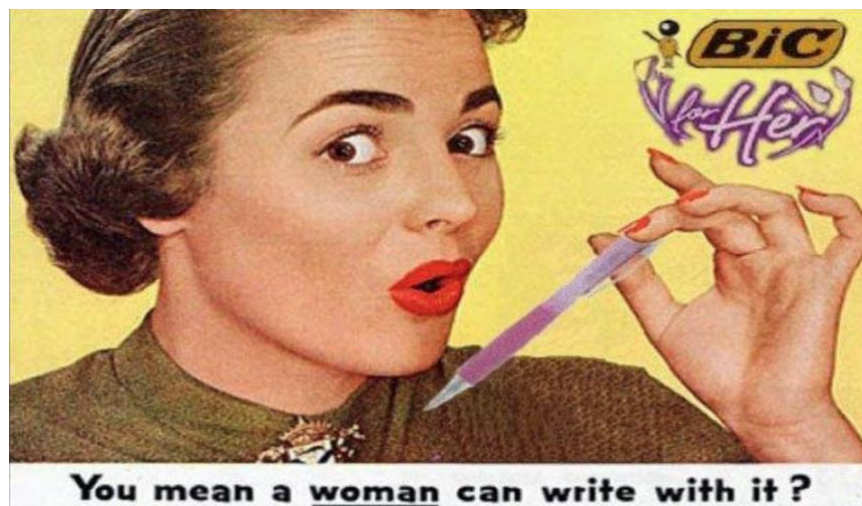
³⁴ Lettera Donna. Perché le vetrine di Mark e Spencer sono sessiste. (21/11/2018)

³⁵ Testimonial, Inside Marketing (19/4/2019)

³⁶ Serafini, M. (3/9/2013). La Bic Lancia la penna “solo per lei” e la rete sbeffeggia l’idea.

sito Amazon.com, arrivando a meritarsi una pagina dedicata su Tumblr. Gli utenti hanno lasciato sulla rete commenti canzonatori colmi di luoghi comuni per sottolineare come Bic abbia fatto un passo falso.

Figura 4: Ironia sulla campagna pubblicitaria Bic “For Her”



Fonte: Iannello, C. 2019.

L'opinione pubblica è dunque sempre più sensibile al tema degli stereotipi e delle differenze di genere ed è di conseguenza necessario che le aziende si inizino a muovere in questa direzione, che assecondino le necessità della società attuale senza fossilizzarsi su una mentalità retrograda e maschilista. Al di là di questioni morali e del *gap* di genere che tuttora imperversa in quasi ogni aspetto della vita quotidiana, fare un'analisi lucida e progressista sulla figura della donna moderna, non più solo madre e casalinga, ma anche sportiva, imprenditrice, avventuriera, porterà approvazione da parte dei propri clienti, una maggiore fidelizzazione e dei conseguenti profitti positivi³⁷. Questo pensiero è stato adottato e incarnato al meglio da un gruppo di creativi britannici che ha deciso di ideare in occasione della Giornata Mondiale della Donna nel 2018 uno spot di scuse, un “Adapology” in cui si afferma *“Scusa se la pubblicità ti ha suggerito di andare sui pattini a rotelle durante il ciclo. E che solo certi corpi sono pronti per la spiaggia. Scusa se abbiamo usato una donna con la 40 in una pubblicità per taglie forti e se nelle pubblicità la mamma non è mai il genitore simpatico. Alle donne con più di 50 anni: scusate se vi abbiamo fatto interpretare da donne che ne hanno 35. Scusa se non ti abbiamo mai dato utensili elettrici, biancheria comoda o la battuta finale. Scusa se in una pubblicità non hai mai visto qualcuna che ti assomigli. E soprattutto, scusa se la pubblicità ti ha fatto credere di non essere all'altezza. Lo sei”*. Questo spot, ideato ormai più di un anno fa, continua a far parlare di sé in maniera entusiasta, ha dunque raggiunto l'obiettivo eccellentemente.

³⁷ Iannello, C. (8/3/2019). La donna nella pubblicità come evoluzione del suo ruolo nella società.

1.3 Gender marketing e digital transformation

Con la ricchezza di dati sui consumatori oggi disponibili, è arcaico affidarsi a dati unidimensionali come la demografia e il genere per progettare il posizionamento³⁸. Come si può andare oltre il marketing di genere classicamente inteso? Utilizzando i *big data*, grandi database di informazioni riguardanti i dati dei consumatori condivisi volontariamente, si può superare l'obsoleta modalità di targetizzazione tramite il genere. La natura interattiva di internet permette oggi uno scambio biunivoco di informazioni tra cliente e imprese. Ricevendo le informazioni, le aziende possono profilare e quindi offrire servizi personalizzati, rafforzando così la relazione con il cliente. L'applicabilità della personalizzazione si espande in modo significativo negli ambienti online in cui la capacità di incorporare i comportamenti passati degli utenti consente alle aziende di aumentare la soddisfazione e la fedeltà dei consumatori e agli utenti online di godere di prodotti e servizi migliori. Ad esempio, i motori di ricerca, come Google, possono perfezionare i risultati di ricerca di ciascun utente incorporando le informazioni di ricerca precedenti e altre aziende online come Amazon e Netflix offrono *advice* personalizzati utilizzando sistemi di raccomandazione. In questo modo si può formare un ritratto più autentico basato sul comportamento e gli interessi di un individuo per mezzo della stratificazione dei comportamenti sociali analizzati e osservati su dati CRM esistenti³⁹. Si arriva dunque ad esaminare gli interessi dei "look-alike" per completare il quadro e determinare cosa spinge ad un determinato comportamento di acquisto.

Con questi profili intelligenti, si presenta l'occasione di identificare segmenti e tendenze che non sarebbe possibile studiare in altro modo. I dati vengono utilizzati per personalizzare la comunicazione a livello individuale, ben oltre il genere, e trasmettere un messaggio genuino al momento e nel luogo giusto. Il punto di forza nell'utilizzo di questi database è che essi vengono costantemente aggiornati, assicurando che siano catturati importanti cambiamenti comportamentali o ambientali per aggiornare i profili, inclusi eventi rilevanti della vita come un figlio, un matrimonio o un nuovo lavoro⁴⁰.

Il supporto dei consumatori non ha prezzo ed è un'opportunità che deve essere sfruttata. Internet e i social media forniscono ai consumatori innumerevoli modi per esprimere pubblicamente la propria opinione e di poter usare la propria voce per costruire la fiducia in un marchio. Sfruttando il potere dell'attività sociale di un individuo e identificando modelli condivisi, si può attingere a motivazioni più sostanziali e specifiche del genere. I dati vengono per lo più raccolti in rete, tramite i *cookie*. È importante sottolineare però che le donne che hanno accesso alle tecnologie sono, a livello mondiale, in numero molto inferiore agli uomini (secondo l'ITU, l'agenzia dell'Onu specializzata nelle ICT, almeno 250 milioni in meno) soprattutto nei Paesi in via di sviluppo, esiste quindi ancora un *gender digital divide* piuttosto accentuato anche se in Italia la situazione è di

³⁸ Lilequist, A. (2015) Gender-Based Marketing: A Thing of the Past?

³⁹ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile. (2017). Marketing Management. Pearson.

⁴⁰ Zanotti, L. (26/11/2018). Big Data: cosa sono e come le aziende competono con le Big Data analytics.

molto migliorata negli ultimi anni. Secondo l'indagine multiscopo ISTAT "Come cambia la vita delle donne 2004 – 2014", da almeno dieci anni sono proprio le donne a guidare la crescita digitale del Paese. Si guardi a un dato macroscopico come l'utilizzo del computer: gli uomini che usano il pc (55,6%) e si connettono a Internet (57,8%) sono ancora in dato assoluto di più rispetto alle donne (rispettivamente il 46,2% e il 48,3%). Il *gap* di genere nell'utilizzo degli strumenti digitali tende però a diminuire: se, nel 2005, gli uomini che utilizzavano il PC erano l'11,7% in più rispetto alle donne, nell'ultima rilevazione lo scarto si è ridotto al 9,4% e dati simili si registrano per quanto riguarda le connessioni Internet, con un *gap* che è passato negli anni da un 10,1% a un 9,5%. È soprattutto tra i giovani, che prevedibilmente si confermano anche i più forti utilizzatori di pc (con percentuali che sfiorano l'83% nella fascia 15-19) e di Internet (l'88,3% nella stessa fascia), che il *gap* di genere risulta quasi del tutto annullato. Tanto che, fa notare l'ISTAT, la percentuale di utilizzo di PC e Internet è più alta per le ragazze nella fascia dagli 11 ai 14 anni e praticamente identica tra maschi e femmine nella fascia tra i 15 e i 24 anni. Di conseguenza la raccolta di informazioni per quanto riguarda gli interessi e il comportamento di acquisto delle donne e quanto mai attuabile e conferma un trend in crescita di utilizzo del mondo *digital* da parte del segmento femminile.

Una seconda osservazione di trend del mercato evidenzia come sia importante identificare le famiglie di prodotti per i quali sia economico utilizzare tecniche di gender marketing. Esistono infatti alcuni marchi, per i quali la comunicazione di marketing è più matura e sviluppata, che si stanno evolvendo verso il "no gender" ed altri per cui invece può ancora essere più che utile applicare delle differenziazioni in base al genere. Con i primi si intende in particolar modo il mercato dei prodotti *beauty*, dove il tema del "no-gender beauty" non è nuovo, con studi e previsioni per il futuro da parte di importanti agenzie di marketing e di ricerca e soprattutto con il proliferare di linee cosmetiche e interi brand che un tempo si sarebbero chiamate "unisex" e che oggi sono invece "ibridi" o, appunto, "no-gender" e "gender free", per lui e per lei indistintamente. Da un'indagine effettuata dalla rivista inglese The Independent, infatti, è emerso che l'industria della bellezza fino a qualche tempo fa ha promosso un rigoroso divario di genere, offrendo prodotti rigidamente differenziati uomo e donna, anche visivamente, ma che adesso le cose stanno cambiando⁴¹. Anche perché se nel passato i marchi avevano l'esclusivo controllo su cosa definisce la bellezza, oggi è il consumatore che detta i trend beauty, perché più informato e più consapevole dei propri bisogni, nonché desideroso di esprimere la propria individualità⁴². Il volto dell'industria della cosmesi e la cura del corpo sta cambiando e le società di ricerche di mercato, come ad esempio l'agenzia di analisi Mintel, prevedono una bellezza di genere neutrale come tendenza globale nel 2018 e negli anni a seguire. In un rapporto hanno dichiarato: "*I consumatori si stanno allontanando dagli stereotipi e dalle aspettative tradizionali di genere. Come tali, si aspetteranno che i brand spingano un messaggio di genere neutro alla ribalta nelle loro nuove campagne di sviluppo e marketing dei prodotti. La nuova bellezza sta nell'espressione creativa. I millennial rompono le regole convenzionali, ma senza clamore. Lo fanno e basta. Amano sperimentare moltissimo, sfoggiando spesso look androgini.*"⁴³ L'industria beauty,

⁴¹ Maccari, M (28/10/2018). No-gender beauty, perché gli uomini hanno iniziato ad usare prodotti femminili?

⁴² Maccari, M. (28/10/2018). 20 prodotti "no gender" per lui e per lei.

⁴³ Mintel 2018

inseguendo una tendenza guidata dai *millennial*, sta puntando su una neutralità di genere dei prodotti, dove a fare da discriminante sarà il tipo di pelle o il tipo di risultato che si ricerca e non il sesso di colui o colei che utilizza quel prodotto⁴⁴. Tutto questo, in linea con una liberazione dagli stereotipi, è conferma di una parità davvero equa. Esempi di questa attitudine sono molteplici: il marchio australiano di *skin care* Aesop, ad esempio, che ha lanciato prodotti unisex già nel 1987 e Calvin Klein nel 1994 con CK One, profumo per lui e per lei. In Italia, Giorgio Armani, che già dagli anni '80 si proiettò verso una fluidità di generi con la prima giacca da donna dal taglio maschile, ha ideato la passerella-evento Emporio Armani primavera/estate 2019, caratterizzata da modelli con labbra truccate come le colleghe donna.

Una delle principali modalità con cui il marketing persegue questa nuova linea no gender è tramite il *packaging* del prodotto⁴⁵, con cui si indica un autentico nuovo *packaging design* del prodotto che si apre a innovative proposte di gender marketing e di comunicazione. Esempio illustre poiché vincitore di diversi premi proprio grazie al suo approccio progressista è la linea Basik. Il progetto BASIK è stato realizzato dall'agenzia creativa di Saana Hellsten, designer finlandese. Hellsten ha progettato una nuova comunicazione con il consumatore, che mette in discussione il linguaggio visivo consolidato in generi. La designer critica la proposta continua di stereotipi ed è convinta che l'introduzione di un *packaging design* "neutrale" sia il fattore che può incoraggiare l'uguaglianza di genere e creare una realtà sociale più sostenibile. Normalmente infatti i prodotti per la cura del corpo e i rasoi esprimono un simbolismo comunicativo tanto pesante quanto inequivocabile: potere ed efficacia per gli uomini, delicatezza e sensibilità per le donne⁴⁶.

Eppure, nota la Hellsten, le differenze fisiche nei rasoi sono collegate solo alla funzione del prodotto e non necessariamente al genere del consumatore, ovvero: ci sono lame diverse per rasare una barba e per rasare le gambe ma non significa che il target consista di solo un genere. Allo stesso modo il *packaging* delle creme per la rasatura è modificato, anche se lo scopo è lo stesso a prescindere dal consumatore, cioè rendere la pelle più morbida. Viene proposto quindi un nuovo linguaggio visivo in cui le confezioni sono caratterizzate da un adattamento cromatico opaco e una gamma di colori verdi e blu tenui e smorzati. E' presentata un'identità unificata per tutti i prodotti, l'individualità diviene il fattore preponderante e la progettazione sfrutta al massimo ciò che il prodotto è per il consumatore con la conseguenza che l'esperienza dell'acquisto si struttura sulla scelta del rasoio o della lozione in base al bisogno e all'obiettivo, non in base al genere del consumatore⁴⁷.

⁴⁴ Maccari, M. (28/10/2018). 20 prodotti "no gender" per lui e per lei.

⁴⁵ Maccari, M. (28/10/2018). 20 prodotti "no gender" per lui e per lei.

⁴⁶ Hellsten.co

⁴⁷ Hellsten.co

Figura 5: Packaging della linea Basik



Fonte: Hellsten <http://www.hellsten.co/>

CAPITOLO DUE

EVOLUZIONI DEL MERCATO

2.1 Un potenziale inespresso

“Entro il 2025 le donne cambieranno il paesaggio della forza lavoro, con un tasso medio di partecipazione che raggiungerà il 40% e potenzialmente altri 250 milioni di donne lavoratrici” afferma Oliva Price-Walker, Principal Consultant del gruppo Visionary Innovation di Frost & Sullivan. *“Ciò colmerà il divario di genere nel tasso di partecipazione al lavoro del 25%, il che, a sua volta, avrà un enorme impatto economico sia nei Paesi in via di sviluppo sia nelle economie sviluppate. Le donne hanno dominato il mercato globale controllando quasi 31 trilioni di dollari di spesa dei consumatori nel 2014 e si prevede che questa cifra aumenterà fino a quota 43 trilioni entro il 2020. Ciò probabilmente causerà un enorme cambiamento nei comportamenti dei consumi e degli acquisti e aprirà nuove opportunità per le aziende che trattano beni di consumo e servizi. Le aziende che meglio si adattano a questo nuovo segmento di acquirenti sono destinate a crescere nel prossimo decennio”*⁴⁸. Lo studio di Frost & Sullivan ha dunque messo in chiaro quanto il segmento donna debba essere soggetto di un’attenta analisi da parte delle imprese poiché risulta evidente che è espressione di un potenziale enorme tutt’ora ancora solo parzialmente espresso. Come mostra una ricerca condotta dal Museo del Risparmio *“Le donne e la gestione del risparmio”* le donne, specialmente la fascia di laureate tra i 20 e i 45 anni, costituiscono un target particolare, sia per emancipazione economico-lavorativa, sia per allineamento alle conoscenze e comportamenti degli uomini⁴⁹. In particolare, lo studio mostra che questo target ha una maggiore propensione al risparmio e all’investimento, una maggiore confidenza con i temi economici sia dal punto di vista della conoscenza sia dell’aggiornamento e una maggiore propensione al consumo, soprattutto di qualità. Quindi sono molto più sensibili al tema del mantenimento del tenore di vita nel tempo. Inoltre sarebbero anche le più interessate alla formazione in ambito economico, quindi maggiormente propense a partecipare a iniziative di divulgazione. Sono le donne e le loro abitudini di spesa a tracciare un futuro diverso dei consumi. Dopo un lungo periodo di crisi, i comportamenti delle donne indicano un’inversione di tendenza con un incremento della spesa rispetto agli ultimi anni sia per i beni di prima necessità e per le spese mediche sia per soddisfare bisogni più voluttuari. Sono infatti le donne a prendere buona parte delle decisioni di spesa per la famiglia⁵⁰. Il quadro che si prospetta è quindi quello di un segmento sul quale si inizia solo negli ultimi anni a fare un’attenta analisi dei bisogni del consumatore. Tradizionalmente il marketing rivolto al target femminile si è concentrato principalmente nel mercato del *“fashion”* e del *“beauty”* ma ritenere che in questi campi si esaurisca la potenzialità del settore è riduttivo e inoltre porta a

⁴⁸ Frost & Sullivan, *The Next Frontier of Growth—Women as Corporate Customers*, Visionary Innovation (Mega Trends) Growth Partnership Subscription (GPS) (22/9/2016)

⁴⁹ Museo del Risparmio *“Le donne e la gestione del risparmio”* (8/9/2017)

⁵⁰ Tuseo, F. (6/06/2018). Perché il marketing parla alle donne? Sono il motore dell’economia italiana

conclusioni del tutto errate che possono causano una perdita potenziale dell'impresa⁵¹. Secondo un'indagine di Eurispes i prodotti alimentari occupano il primo posto nella classifica degli articoli per il cui acquisto si è registrato il maggiore incremento nelle spese femminili, in particolar modo il cibo di qualità, tendenza che ha supportato la veloce espansione del mercato *bio*, *gluten-free*, *vegan*. Altra voce rilevante riguarda il “tempo libero”: il 27,8% delle donne ha assaporato più spesso del buon cibo fuori casa, il 25,7% ha dedicato più risorse finanziarie al tempo libero, il 22,3% si è concessa più viaggi e vacanze. A trainare questo tipo di spesa sono soprattutto le fasce giovani tra i 18 e i 24 anni e tra i 25 e i 34 anni. Una parte consistente del reddito delle donne è inoltre dedicato a spese tecnologiche, settore considerato tipicamente maschile⁵². Inoltre una ricerca di Nielsen Sports rileva che in Italia sono 10,8 milioni le donne sportive che praticano attività motoria almeno una volta a settimana e 5,3 milioni di donne che seguono gli eventi sportivi alla tv. Questo target, che porta 5 milioni di responsabili acquisto per altrettante famiglie, è stato finora sottovalutato sia nell'industria dello sport che nel largo consumo. Le informazioni offerte della società di analisi non terminano qui; infatti, al di là della passione per lo sport, ad accomunare queste donne attive è la sensibilità sopra la media per l'arte, la cultura, la letteratura e la sostenibilità e anche un approccio alla spesa che predilige i prodotti per la cura personale (+22% rispetto alla spesa media annua), per il *petcare* (16%) e per gli alimenti freschi (+8%)⁵³. Solo negli ultimi tempi alcune aziende hanno iniziato a rivolgersi in modo mirato a questo pubblico femminile. I segnali sono tanti e interessanti, visibili soprattutto nelle catene di abbigliamento (come per esempio H&M e Oysho), che propongono linee di capi *athleisure* e destinati allo sport ma anche in aziende di *food* che hanno puntato su bevande energetiche, drink funzionali e sul *superfood*. Emblematico l'esempio della frutta secca che dopo il riposizionamento in chiave wellness ha visto una produzione nella stagione 2017-2018 pari a 4,2 milioni di tonnellate, il 25% in più dei dieci anni precedenti⁵⁴.

Le donne sono state descritte da Eurispes come il motore dell'economia italiana, anche grazie ai dati riguardanti studi ed istruzione: rispetto ai cittadini maschi, sono più attive a livello culturale, vanno più a teatro, leggono di più e anche online sono più presenti degli uomini.

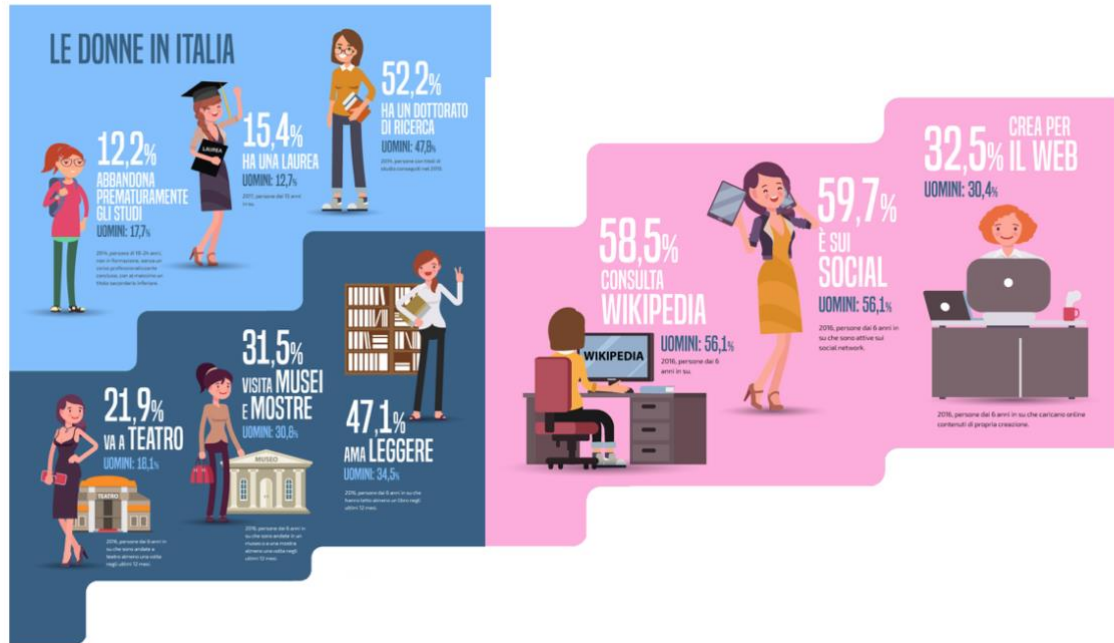
⁵¹ 51 Moss, G. (2009). Gender, Design and Marketing: How Gender Drives our Perception of Design and Marketing.

⁵² Eurispes, italiane: quattro istantanee per un ritratto (7/3/2018)

⁵³ Nielsen. Sport e consumi, l'assist delle donne (30/4/2018)

⁵⁴ Agronotizie. Frutta secca: produzione promettente per il 2017-2018 (17/7/2017)

Figura 6: statistiche sulle donne in Italia



Fonte: Di Cristofaro, C. 2018

È la Fondazione Bellisario a sostenere che si parla di un segmento in cui il potenziale inespresso vale milioni di dollari, infatti se tra 10 anni le donne raggiunsero l'assoluta parità sul lavoro e nella società, il Pil mondiale sarebbe superiore del 26% pari a 28 mila miliardi di dollari⁵⁵. Questo fa comprendere come puntare su questo target non sia un progetto stimolato da un'ideale *"politically correct"* ma parte integrante di una strategia di crescita economica globale e tangibile. Nonostante tutto, però, per le donne restano ancora troppe barriere alla partecipazione nell'economia, ma anche differenze nei salari (nel settore pubblico il *gap* salariale sfiora il 18%)⁵⁶. In Italia lavora poco meno del 50% delle donne e il paese si posiziona penultimo nella classifica europea⁵⁷. Secondo stime della Banca d'Italia nel 2018 sono 17,5 milioni le donne inattive e 2,8 milioni le disoccupate. Di queste la metà, ovvero 1,4 milioni, sono laureate, significa che non lavorano in un Paese che ha investito sulla loro istruzione⁵⁸. Altro fattore che indica l'arretratezza dell'Italia è che le donne, quando riescono a trovare un impiego, sono spesso inserite in dinamiche discriminatorie, con percorsi di carriera più lunghi, spesso accidentati, con differenze retributive consistenti rispetto ai colleghi uomini e assenza di politiche familiari di supporto per conciliare la vita lavorativa e quella privata. Eppure mettere le

⁵⁵ Fondazione Bellisario. (3/10/2015) Quel potenziale inespresso che vale miliardi di dollari.

⁵⁶ Eurostat. Gender pay gap statistics 2018.

⁵⁷ Maconi, C. (6/5/2017). Il grande spreco, il paese che non sfrutta il talento delle donne.

⁵⁸ Maconi, C. (6/5/2017). Il grande spreco, il paese che non sfrutta il talento delle donne.

donne al centro delle strategie di crescita di un'azienda è fattore conclamato di crescita del business: le imprese a conduzione femminile hanno maggiore predisposizione verso leve strategiche importanti come internazionalizzazione, innovazione e marketing, per esempio registrano più marchi internazionali: il 52% contro il 46% maschile⁵⁹. Un rapporto del Peterson Institute for International Economics, centro studi americano, ha analizzato i risultati di quasi 22 mila aziende sparse in 91 nazioni, dimostrando che le compagnie dove almeno il 30% del consiglio d'amministrazione è composto da donne riescono ad aumentare i profitti del sei per cento all'anno, contro il tre di media⁶⁰. Anche il Fondo monetario ha realizzato un'indagine per capire se le società con più donne manager avessero risultati finanziari migliori, esaminando i bilanci di due milioni di società in Europa e dimostrando che sostituendo un uomo con una donna nelle direzioni o all'interno dei consigli di amministrazione si può arrivare a una redditività maggiore compresa fra lo 0,08 e 0,13 per cento⁶¹. Nonostante questo in Italia le realtà "femminili" sono 1 milione e 300mila, con un peso che arriva a poco più di un quinto del totale. La McKinsey Global Institute, ha condotto uno studio prendendo in esame 15 indicatori in 95 Paesi che ospitano il 93% della popolazione femminile mondiale e generano il 97% del Pil globale. Lo studio definisce "un problema urgente globale" la disuguaglianza di genere. Nei 95 paesi analizzati le donne generano attualmente solo il 37% del Pil pur essendo il 50% della popolazione in età da lavoro. Tra le diverse aree del mondo ci sono differenze notevoli, passando dal 17% di Pil generato dalle donne in India, al 18% del Medio Oriente, per arrivare al 40% dell'Europa, del Nord America e dell'Asia centrale. Se si prende il lavoro di cura non pagato la situazione si capovolge: il 75% di questo lavoro gratuito è svolto dalle donne. Questo non viene però calcolato nel Pil, perché secondo McKinsey il suo valore è di 10 mila miliardi di dollari, equivalenti al 12% del Pil globale. Sui 95 Paesi considerati, 40 hanno "un elevato o estremamente elevato livello di disuguaglianza di genere in almeno la metà di indicatori"⁶².

Lo studio ha inoltre evidenziato il forte legame tra parità di genere, atteggiamenti e convinzioni riguardo il ruolo delle donne nella società e la parità di genere nel mondo del lavoro arrivando ad affermare che: *"Quest'ultima non è realizzabile senza un cambiamento della prima"*⁶³.

Il 2018 è stato l'anno però in cui si è iniziato in maniera concreta a lavorare per raggiungere una parità di genere con il movimento delle istituzioni e delle grandi aziende per il perseguimento di questo obiettivo comune. Ad esempio il tema della Giornata internazionale della donna 2019, che si è tenuta l'8 marzo, era *"Pensa uguale, costruisci intelligente, innova per il cambiamento"* con la volontà del raggiungimento degli ambiziosi obiettivi di sviluppo sostenibile di cambiamenti trasformativi, approcci integrati e nuove soluzioni, in particolare quando si tratta di promuovere l'uguaglianza di genere e l'emancipazione di tutte le donne e ragazze⁶⁴. Sulla base delle traiettorie attuali infatti, gli interventi esistenti non saranno sufficienti per

59 Maconi, C. (6/5/2017). Il grande spreco, il paese che non sfrutta il talento delle donne.

60 Maconi, C. (6/5/2017). Il grande spreco, il paese che non sfrutta il talento delle donne

61 Pilati, P. (7/3/2016). Le aziende che vanno meglio? Hanno le donne al vertice. Lo dice il rapporto del FMI

62 Fondazione Bellisario. (3/10/2015) Quel potenziale inespresso che vale miliardi di dollari.

63 Fondazione Bellisario. (3/10/2015) Quel potenziale inespresso che vale miliardi di dollari.

64 International Women's Day 2019: Think equal, build smart, innovate for change. (16/10/2018). UN Women.

raggiungere un pianeta 50-50 entro il 2030⁶⁵. Gli approcci innovativi che interrompono il "*business as usual*" sono quindi fondamentali per rimuovere le barriere strutturali e garantire che nessuna donna sia lasciata indietro. Le dimostrazioni di questo trend virtuoso non si esauriscono qui. Le ritroviamo, per esempio, in diversi eventi quali: Formula 1 (nasce la «W Series» una nuova competizione automobilistica tutta al femminile. Il campionato inizierà a maggio 2019 e avrà sei gare in Europa⁶⁶), Biennale Venezia 2019 (per la prima volta vede un'inversione di tendenza con una prevalenza di artiste donne⁶⁷). Carnevale di Viareggio (l'intera manifestazione del 2019 sarà dedicata alla donna⁶⁸). Matera (ospiterà gli Stati Generali delle Donne: un percorso che nasce da Expo2015 a #Matera2019 in cui verranno affrontati i temi dell'economia e dello sviluppo nel futuro delle politiche di genere. Dai dati è emerso che, nei periodi difficili, le donne creano lavoro e combattono in modo positivo con idee che possono rivoluzionare la gestione del territorio⁶⁹).

2.2 Il marketing dedicato al segmento femminile

Tutti i dati fin qui riportati evidenziano come sia necessario affrontare dal punto di vista del marketing il segmento femminile con un nuovo approccio. Jack Morton Worldwide, un'agenzia multinazionale americana di esperienza sui marchi, ha previsto questa necessità già dal 2012, proponendo quattro punti fondamentali per ottenere un *customer engagement* utilizzando tecniche di gender marketing⁷⁰. Benché risalga a qualche anno fa questo studio è quanto mai attuale. Le quattro "*best practices*" proposte dalla ricerca sono:

1. Costruire relazioni
2. Creare esperienze
3. Educare e informare
4. Andare oltre gli stereotipi

Costruire relazioni: grazie alla maggiore empatia e capacità di comunicazioni le donne sono istintivamente inclini a costruire relazioni durature. Tale caratteristica, se ben sfruttata, può essere strategica poiché porta a una fidelizzazione del cliente più immediata⁷¹. Le donne tendono a instaurare delle relazioni con quei brand che le aiutano a bilanciare lavoro, tempo libero e vita privata, e tale legame diventa più stretto se la *value proposition* dal brand è condivisa da amici e parenti⁷². Realizzare *brand communities*, oltre a una maggiore

65 International Women's Day 2019: Think equal, build smart, innovate for change. (16/10/2018). UN Women.

66 Dell'Agli, A. (10/10/2018). W Series: nasce il primo campionato Formula riservato alle donne

67 Biennale Arte 2019

68 Carnevale di Viareggio 2019

69 Stati Generali delle Donne: il progetto che rilancia l'economia al femminile 2019.

70 Jack Morton Worldwide. (2012). Beyond pink marketing to women.

71 Tuseo, F. (6/06/2018). Perché il marketing parla alle donne? Sono il motore dell'economia italiana,

72 Castelli, V. (02/07/2015). Gender Marketing: strategie da ripensare?

retention del cliente, crea molti benefici potenziali. Possono avere una riduzione dei costi di supporto al cliente (il 49% delle aziende con *brand communities* segnalano un risparmio dal 10 al 25% annuo⁷³) o l'aumento della esposizione e credibilità del brand o ancora la possibilità di avere un canale diretto per fornire informazioni o presentare nuovi prodotti e servizi prima del lancio ufficiale. L'esperienza d'acquisto dunque si basa sempre di più su un fattore emozionale: quando si sceglie un prodotto, si è conquistati anche dai valori e dall'immaginario che esso veicola e non solo dalle caratteristiche del prodotto stesso.

Creare esperienze: è fondamentale che la comunicazione risulti genuina e diretta, di conseguenza il mantenimento delle promesse di marca deve essere obiettivo centrale di qualsiasi strategia di marketing a favore delle donne⁷⁴. Per un brand conta sempre di più l'esperienza-prodotto complessiva, la “*customer experience*”, ovvero l'attenzione a tutte le modalità con cui una cliente entra in contatto con l'azienda, non solo nel momento dell'acquisto ma anche prima e dopo⁷⁵. Esempio felice di una strategia di CX a tuttotondo è l'impresa scandinava Ikea. L'azienda, specializzata in vendita di mobili e oggettistica per la casa, cura l'esperienza di acquisto sia *in-store*, arredando gli spazi come se ci si trovasse dentro una vera abitazione e rendendo la visita ai negozi interattiva, che *online*, offrendo la possibilità di progettare i propri spazi abitativi secondo tecniche di realtà aumentata, che a casa, proponendo servizi di aiuto per il montaggio. Altra prova di creazione di esperienze di brand tramite l'utilizzo delle nuove tecnologie è Wells Fargo, multinazionale statunitense di servizi finanziari, che ha disegnato un *chatbox* che usa l'intelligenza artificiale e Facebook Messenger per rispondere ai messaggi degli utenti riguardo il loro conto in banca, chiedendo ad esempio informazioni sul saldo, sulle transazioni più recenti, quanto hanno speso per il cibo nell'ultima settimana e dove si trova il bancomat della filiale più vicina.

Educare ed Informare: le donne si possono definire come delle acquirenti determinate, per cui chiedono prodotti di qualità stando sempre attente al prezzo e hanno costanza nel cercare i prodotti confrontando offerte, promozioni e prezzi⁷⁶. Strategia vincente è quindi quella di favorire la trasparenza descrivendo con oggettività i punti di forza del proprio prodotto rispetto ai concorrenti. Punto fondamentale è quindi la correttezza anche in campo di sostenibilità. I consumatori si aspettano che i marchi si prendano la responsabilità di ciò che avviene all'interno delle loro filiere e sono sempre più sensibili ad argomenti riguardanti il rispetto dell'ambiente e l'inquinamento. Un sondaggio effettuato da Ipsos MORI ha evidenziato che solo due Italiani su dieci (22%) ritengono che l'industria informi adeguatamente i consumatori riguardo all'impatto produttivo sull'ambiente e sulla popolazione e otto su dieci (82%) ritengono che i marchi debbano fornire informazioni sugli obblighi assunti e le misure adottate per ridurre l'inquinamento⁷⁷. Altro studio sull'argomento è stato realizzato da Ales Market Research per Unilever. Il dato più rilevante emerso dall'indagine è che l'80% delle donne tra i 35 e i 44 anni è convinto che per garantire il futuro del pianeta sia necessario soprattutto impegnarsi

⁷³ Moreno, A. (10/4/2018). Brand communities che creano engagement

⁷⁴ Mancinelli, D. (8/3/2018). Strategie di marketing legate al genere

⁷⁵ Caroli, M e Fontana, F. (2017). Economia e gestione delle imprese.

⁷⁶ Mancinelli, D. (8/3/2018). Strategie di marketing legate al genere

⁷⁷ TgCom24. Donne e sostenibilità: il futuro del pianeta è rosa (2/11/2016).

nella difesa dell'ambiente. Gli strumenti sono la lotta all'inquinamento ambientale (76% delle risposte), allo spreco delle risorse naturali (69%), alla deforestazione e al cambiamento climatico (65%), e la promozione di un'agricoltura sostenibile (60%). E ancora: secondo il 72% delle donne intervistate deve essere garantita l'uguaglianza di trattamento tra uomini e donne al lavoro, per il 68% occorre salvaguardare il rispetto dei diritti dei lavoratori lungo tutta la filiera, per il 50% la promozione della diversità e della libertà dagli stereotipi. Secondo le donne quindi la sostenibilità deve essere intesa come la stabilità di un ecosistema e affermano di essere disposte a pagare di più per un brand "responsabile"⁷⁸.

Andare oltre gli stereotipi: si è già ampiamente discusso di come gli stereotipi possano essere nocivi per la società e per i risultati economici. Occorre quindi aumentare la consapevolezza sulle responsabilità sociali di chiunque abbia accesso ai mass media, poiché si possa diffondere un'autentica cultura della comunicazione⁷⁹. Se il marketing racconta essenzialmente un tipo di uomo ed un tipo di donna, come spesso avviene, contribuisce a limitare entrambi i sessi e contenere l'affermazione sociale soprattutto del genere femminile. Un obiettivo potrebbe essere la rappresentazione della multidimensionalità che caratterizza la vita reale: donne che lavorano, che innovano, donne di razze diverse, con fisici ed età diverse.

Citando Pasquale Barbella: *"Nel momento in cui un inserzionista qualsiasi compra spazi pubblicitari sui giornali, sui muri, sugli schermi, alla radio o altrove, egli diviene di fatto, nel bene e nel male, un operatore culturale. Non più soltanto produttore di automobili o bevande, ma anche diffusore di idee, commentatore, opinionista, istruttore, propagandista, divulgatore di principi e di visioni del mondo. Un inserzionista che sia minimamente consapevole della bomba che ha comprato e che adesso stringe tra le dita dovrebbe farne un uso oculatissimo"*⁸⁰.

Attualmente il canale più diretto per poter comunicare il proprio impegno nello sviluppo di un marketing inclusivo e responsabile è tramite i *social network*. Tra tutti in particolare Instagram, che oggi conta tra gli utenti attivi il 50.3% di donne, contro il 49.7% di uomini su 1 miliardo di attivi registrati (di cui 19 milioni solo in Italia), inoltre il *brand engagement* su Instagram è 10 volte superiore a quello su Facebook, 54 volte a quello su Pinterest e 84 volte a quello su Twitter⁸¹. I motivi principali per cui i brand puntano su questo canale come fulcro delle strategie di comunicazione per puntare alla sensibilizzazione del pubblico femminile sono quattro: favorisce l'empatia, la sensibilizzazione, l'uguaglianza e la creazione di una comunità⁸². I brand che più degli altri hanno saputo puntare sulla creazione di una *community* femminile, per dare più forza al movimento e combattere per una parità di genere reale e non solo teorica, hanno avuto risultati sorprendenti sia per quanto riguarda i *likes* e gli *share* che gli acquisti⁸³.

⁷⁸ Unilever. Il futuro del pianeta è rosa (25/10/2016)

⁷⁹ Castelli, V. (02/07/2015). Gender Marketing: strategie da ripensare?

⁸⁰ Guastini, M. Come la pubblicità racconta le donne e gli uomini in Italia.

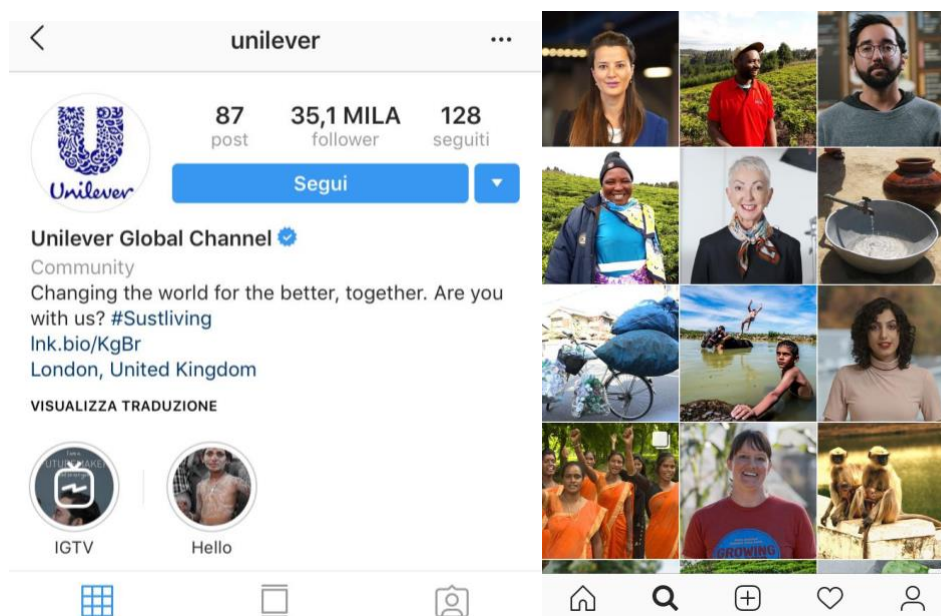
⁸¹ Instagram statistiche: numeri, dati anagrafici e curiosità (4/2/2019).

⁸² Independent trader. Instagram e le donne, ecco i brand che le rispecchiano di più (8/3/2019).

⁸³ Independent trader. Instagram e le donne, ecco i brand che le rispecchiano di più (8/3/2019).

Tra questi si annovera per esempio Unilever che porta avanti da sempre un costante impegno per la sensibilizzazione dei suoi consumatori verso importanti campagne sociali e ampia parte della sua comunicazione è dedicata alle donne e alla loro condizione in paesi sviluppati e in via di sviluppo.

Figura 7: Pagina Instagram Unilever



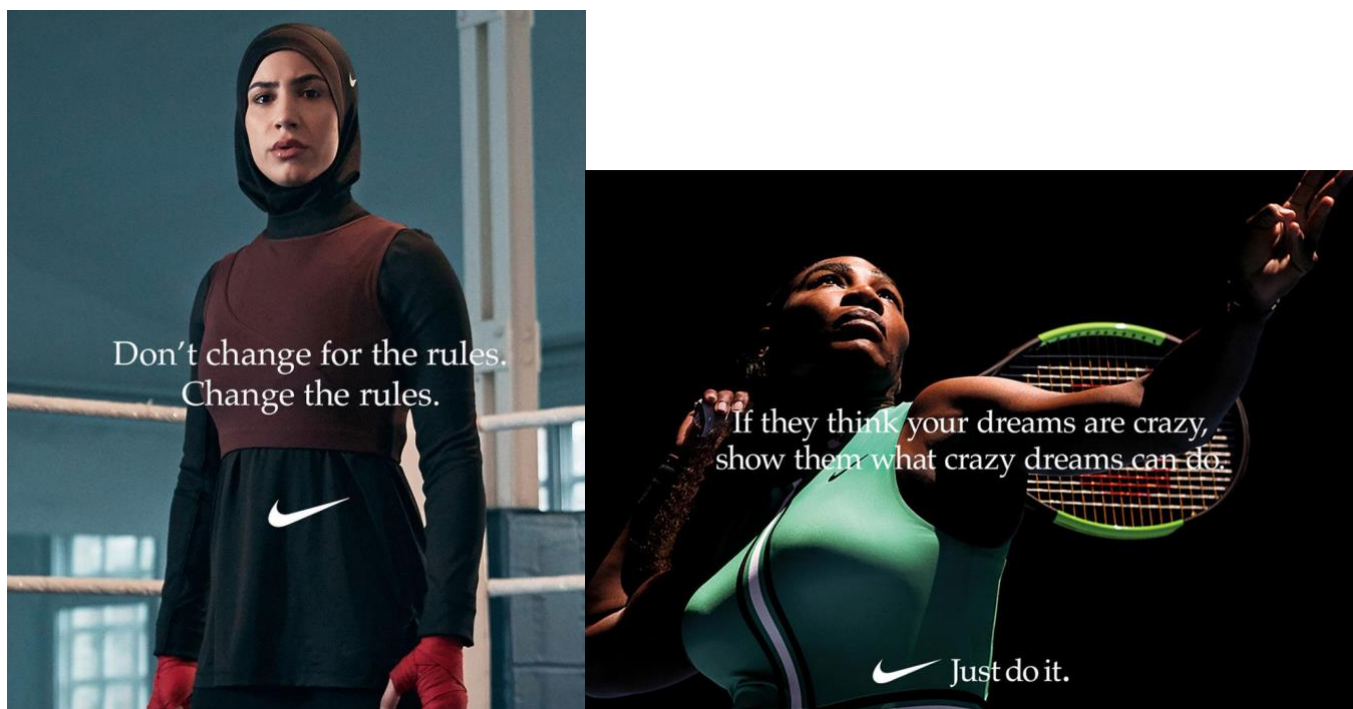
Fonte: Instagram Unilever 2019

I grandi marchi che sembrano aver bene compreso l'utilità di sviluppare piani di marketing a favore delle donne sono molteplici, la tendenza generale è infatti quella di costruire strategie di *advertising* sfruttando il concetto di *empowerment* femminile. Soprattutto a partire dallo scorso anno il mondo della pubblicità ha intuito che inneggiare alla forza femminile, ai diritti delle donne, alla bellezza non stereotipata fa vendere e crea una bolla di reputazione positiva intorno all'azienda.

Nike è sicuramente uno dei modelli più virtuosi in tal senso: ha raccolto in uno *spot* alcune delle accuse che più di frequente vengono mosse alle atlete, quando vengono bollate come “troppo plateali”, perché piangono o mostrano le loro emozioni dopo una sconfitta, o come “squilibrate”, perché si battono per qualcosa che spetta loro. Il consiglio che il brand sembra rivolgere alle proprie clienti è sognare in maniera ancora più folle, preghiera che dà il titolo allo spot: “*Dream Crazier*”, perché tutto sembra folle finché qualcuno non lo fa per la prima volta. Nike è un'azienda che orienta tutte le sue campagne di comunicazione verso messaggi di progresso sociale e su queste campagne investe sempre di più e guadagna sempre di più, mentre le concorrenti che restano legate a comunicazione più classica, basata solo sull'attività sportiva, perdono terreno per quanto riguarda i ricavi⁸⁴.

⁸⁴ Independent trader. Instagram e le donne, ecco i brand che le rispecchiano di più (8/3/2019).

Figura 8 e 9: Campagne pubblicitarie Nike



Fonte: Instagram Nikewomen 2019

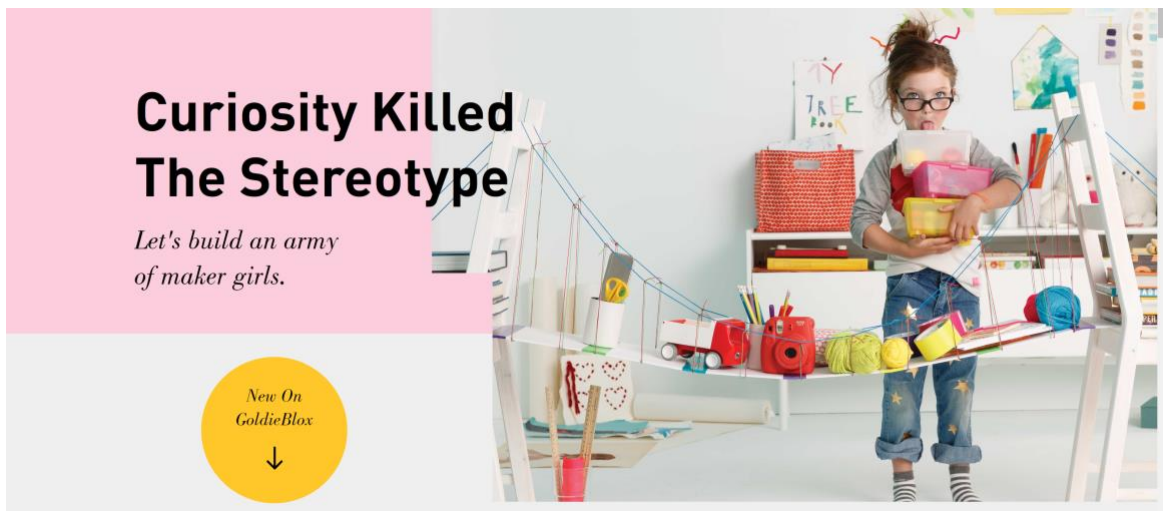
La tattica vincente dunque risulta essere quella di promuovere un ideale. Il prodotto quasi non viene citato, è ignorato perché il fattore strategico diventa il brand e non il suo singolo bene di consumo. In questi *claim* il focus è sull'atteggiamento delle donne e non su delle caratteristiche fisiche o peculiari.

Strettamente legata a questo trend è la storia di GlodieBlox, una compagnia di giocattoli per bambine fondata nel 2012 da Debbie Sterling, ingegnere che notò che le lezioni all'università erano prevalentemente maschili. Volendo capire come mai la percentuale di donne a ingegneria era nettamente inferiore a quella degli uomini, la Sterling scoprì che le ragazze cominciarono a perdere interesse per la matematica e la scienza fin da quando avevano 8 anni e decise di provare a trovare una soluzione⁸⁵. Trascorse due anni a studiare lo sviluppo infantile precoce in particolare nelle ragazze e il marketing di genere dei giocattoli. Per finanziare il suo primo ciclo di produzione, Sterling ha creato una campagna Kickstarter nel 2012. Il progetto ha raggiunto il suo obiettivo di \$ 150.000 in 4 giorni e ha raccolto un totale di \$ 285.881 con 5.519 sostenitori entro la fine di la campagna⁸⁶. GoldieBlox produce kit di ingegneria edile per ragazze dai 4 ai 9 anni, non si tratta solo di versioni rosa dei set Lego, ma anche di libri che collocano i progetti di ingegneria nel contesto di una storia. In poco meno di due anni, GoldieBlox è arrivato a Toys "R" Us, Amazon e oltre 1.000 rivenditori in tutta la nazione e in Canada, Regno Unito e Australia. Il video promozionale "Princess Machine" ha raccolto più di 8 milioni di visualizzazioni e mostra delle bambine che decidono di costruire una macchina Rude Goldberg (<https://youtu.be/IIGyVa5Xftw>).

⁸⁵ GlodieBlox.com

⁸⁶ Kickstarter. GlodieBlox: The Engineering toys for girls.

Figura 10: Campagna pubblicitaria GlodieBlox



Fonte: GlodieBlox.com 2019

Ulteriore esempio indicativo è rappresentato da Mercedes-Benz che per i 170 anni del brand ha deciso di celebrare Bertha Benz, moglie di Karl Benz e sua socia in affari. Lei intraprese con i figli un viaggio dimostrativo di centinaia di chilometri per promuovere il primo modello di macchina con motore a scoppio ideato dal consorte. Oltre a ideare la campagna “*The journey that changed everything*” per raccontare di questo viaggio, la compagnia automobilistica ha dato vita all’iniziativa “*She’s Mercedes*”. Questa è una piattaforma che rappresenta l’universo femminile secondo la Stella tramite dove donne provenienti da diversi campi e settori dell’industria forniscono la propria visione personale non solo su temi riguardanti il business e la vita privata, ma anche su come riuscire a mantenere un equilibrio tra questi due aspetti con lo scopo primario di favorire il dialogo⁸⁷. La necessità di un nuovo approccio al marketing non solo rivolto alle donne, ma a loro favore, è dimostrata dal fatto che anche alcuni marchi storici si siano adattati ai tempi moderni e abbiano fatto modifiche rivoluzionarie all’interno del proprio brand. Si pensi al mondo Barbie che non ha realizzato solo una nuova linea di giocattoli, ma ha compiuto un ribaltamento completo di tutti i valori ai quali il marchio era sempre stato associato⁸⁸. Tale rovesciamento è avvenuto a seguito di una pesante crisi delle vendite nel 2014 a causa delle numerose critiche rivolte all’azienda, prima tra tutte quella di proporre un modello di bellezza irrealistico ed eurocentrico⁸⁹. Negli anni, con la crescita della consapevolezza intorno ai problemi legati allo sfruttamento commerciale del corpo femminile, alle pressioni sociali sulle donne in tutte le culture e alla disparità di trattamento fra i generi nella società, queste critiche si sono articolate e ampliate. Il progetto di *rebranding* si è dunque reso essenziale ed è iniziato tramite un uso ragionato e consapevole dei social. Youtube è diventato in breve tempo il canale di comunicazione principale del brand e le campagne di marketing che sono state attuate in questo contesto si sono focalizzate sul proporre alle bambine una serie di modelli di identificazione professionale rilevanti e gratificanti. Sono state inoltre inserite svariate tipologie fisiche per quanto riguarda misure, colore della pelle e forma del viso ed è stata creata la linea “*Inspiring women*” che

⁸⁷ Mercedes-Benz.it

⁸⁸ Valsania, M. (9/02/2019). Barbie guida la riscossa in borsa di Mattel

⁸⁹ Dara, V. (16/11/2018). La strategia di comunicazione di Barbie.

celebra molte delle icone femminili di tutti i tempi. Questo perché il vero target dei giocattoli non sono i bambini ma i loro genitori, in quanto detentori del potere di acquisto, che reclamano dei modelli di bellezza alternativi⁹⁰. Assecondare questa richiesta è stata la mossa vincente del brand che da inizio 2019 ha registrato un netto aumento delle quotazioni in Borsa⁹¹.

Non sono mancate però diverse note di biasimo verso i brand che hanno deciso di abbracciare un nuovo modello di marketing volto al superamento di stereotipi. Ad esempio lo spot di Gillette “Il meglio che un uomo può fare” che chiede di smettere di tollerare bullismo e aggressività in nome del fatto che “i ragazzi sono così” è stato accusato di voler “demascolinizzare gli uomini”⁹². Il video, che ha raggiunto più di due milioni e mezzo di visualizzazioni in due giorni, chiede cos'è “il meglio di un uomo” e mostra una serie di comportamenti considerati normali: bullismo e *cyberbullismo* a scuola, apprezzamenti pesanti sulle donne, aggressività, ma poi aggiunge che con l'ondata di denunce contro le molestie sessuali “finalmente qualcosa è cambiato” e “non si potrà tornare indietro”. Infine invita gli uomini “a richiamare gli altri uomini alle loro responsabilità” anche per “i bambini che oggi ci guardano” e che “saranno gli uomini di domani”. Lo spot ha però suscitato enormi proteste, e raccolto 1,4 milioni pollici versi su Youtube, soprattutto da parte della destra americana, che lo accusa di voler rendere gli uomini “meno uomini”⁹³. Il magazine statunitense di estrema destra “The New American” sostiene che la pubblicità promuova “molte assunzioni sbagliate”, affermando che invece “gli uomini sono il sesso più selvaggio, cosa che spiega la loro pericolosità ma anche il loro dinamismo”. Mentre il giornalista e conduttore Piers Morgan ha scritto su twitter che il video fa parte dell’“attuale attacco globale contro la virilità”.

2.3 Donne: fattore chiave per la finanza sostenibile

In questo contesto di forte cambiamento, che vede una maggiore attenzione verso le pari opportunità, un ruolo fondamentale è giocato dall’ambiente finanziario. Da semplici amministratrici dell’economia domestica le donne hanno iniziato a poter contare sul loro guadagno per poi affermarsi come consumatrici esigenti di prodotti e servizi e successivamente come nuove protagoniste nel settore finanziario e assicurativo⁹⁴. Da una ricerca Doxa sulla finanza sostenibile è risultato che in Italia quasi la metà delle donne assume in autonomia le decisioni finanziarie per la propria famiglia. Inoltre, le donne sono più sensibili degli uomini ai temi della sostenibilità ambientale e sociale e segnalano la carenza di informazioni sulla finanza sostenibile⁹⁵. Questi dati sono molto significativi poiché testimoniano una competenza ed attenzione crescente da parte delle donne anche nel campo della finanza, il cui ruolo rilevante nella società è ormai acquisito e dunque le banche, le

⁹⁰ Dara, V. (16/11/2018). La strategia di comunicazione di Barbie.

⁹¹ Valsania, M. (9/02/2019). Barbie guida la riscossa in borsa di Mattel

⁹² Tebano, E. (15/01/2019). Gillette, «È questo il meglio di un uomo?». Pubblicità contro stereotipi maschili, la destra attacca

⁹³ Tebano, E. (15/01/2019). Gillette, «È questo il meglio di un uomo?». Pubblicità contro stereotipi maschili, la destra attacca

⁹⁴ Segre, C. (27/02/2019). Donne e Millenials protagonisti della rivoluzione sri.

⁹⁵ Ricerca Forum Finanza Sostenibile Doxa 2018

assicurazioni e le società di gestione del risparmio dovrebbero tenerne conto, perché questo è un fattore strategico per il consolidamento della propria reputazione nei confronti dei clienti e, più in generale, degli *stakeholder*. Le tre principali evidenze emerse dallo studio Doxa sul rapporto tra donne e finanza riguardano le abitudini di investimento, la rilevanza dei temi di sostenibilità e la conoscenza e propensione all'acquisto dei prodotti SRI.

- Abitudini di investimento: le donne sono risparmiatrici più caute e aderenti al consiglio degli esperti infatti la prudenza è l'elemento che caratterizza la gestione del risparmio: il 59% delle intervistate predilige investimenti a basso rischio (10 punti percentuali in più rispetto agli uomini). Più accentuata è anche la propensione ad affidarsi alla consulenza degli esperti: una risparmiatrice su due investe solo in prodotti consigliati; per gli uomini la quota scende al 39%. Tra i fattori determinanti le scelte d'investimento, le risparmiatrici attribuiscono maggiore importanza rispetto agli uomini al consiglio del consulente finanziario (84% contro 72%) e alla compatibilità con i propri valori (76% contro 67%)⁹⁶.
- Rilevanza dei temi di sostenibilità: oltre il 70% degli investitori ritiene che le tematiche ESG siano importanti in ambito finanziario e tra le donne la tendenza sale al 77%⁹⁷. Con ESG si intendono quei criteri extra-finanziari atti a favorire gli investimenti in un'ottica di medio-lungo termine⁹⁸. Essi sono legati al rispetto della tutela dell'impatto ambientale, sociale e di *governance*, importante perché solo il buon governo dell'impresa garantisce la minimizzazione dei rischi gestionali e reputazionali e la massimizzazione del ritorno economico. Citando Livia Gasperi: *“Ora più che mai il sociale, la difesa dell'ambiente, il rispetto delle regole e il buon governo rappresentano asset tangibili di un'azienda, che generano valore economico oltre che sociale e indicano una maggiore sostenibilità finanziaria sul lungo periodo; non si tratta di costruire castelli di carte che attestino virtù presunte, ma di costruire valore vero, che il mercato riconosca”*⁹⁹. Le linee guida ESG sono il nuovo traguardo dell'economia mondiale e dal 2013 ad oggi gli investimenti sono aumentati del 27% in tutto il mondo e del 56% in Europa¹⁰⁰. È importante però sottolineare che la finanza sostenibile assicura un rendimento, non è una donazione a fondo perduto, la vera differenza è che nei progetti ESG l'investitore è disposto a rischiare di avere un rendimento più basso del mercato o addirittura di non averlo, pur di avere la certezza di un impatto positivo ambientale o sociale e i soggetti che più sono disposti ad investire in questo campo sono le donne. Inoltre le scelte d'investimento delle risparmiatrici risultano più influenzate rispetto agli uomini dagli elementi sociali legati alle questioni di genere. Per esempio, la presenza di programmi dedicati alla conciliazione lavoro/famiglia e di politiche del personale volte a garantire le pari

⁹⁶ Ricerca Forum Finanza Sostenibile Doxa 2018

⁹⁷ Ricerca Forum Finanza Sostenibile Doxa 2018

⁹⁸ Laposta, L. (07/03/2017). ESG la formula vincente sui mercati

⁹⁹ Laposta, L. (07/03/2017). ESG la formula vincente sui mercati

¹⁰⁰ Laposta, L. (07/03/2017). ESG la formula vincente sui mercati

opportunità nelle imprese sono considerate rilevanti dal 76% delle intervistate contro, rispettivamente, il 63 e il 60% degli uomini¹⁰¹.

- Conoscenza e propensione all'acquisto di prodotti SRI: gli investimenti sostenibili e responsabili sono strettamente legati ai principi ESG e stanno generando un tale consenso che ormai tutti i gestori di fondi, compresi *Private Equity Funds ed Hedge Funds*, hanno almeno il 30% dei capitali gestiti che rientrano nella categoria SRI¹⁰². La ricerca Doxa ha dimostrato che le donne desiderano investire in società che generano un impatto ambientale e sociale positivo. Esse rappresentano, insieme ai *millennial*, una grande percentuale della popolazione attuale che cerca investimenti che allineano i valori personali con le strategie di investimento. L'obiettivo è combinare il fare bene con il buon andamento finanziario, influenzando il modo in cui gli altri membri della famiglia investono e dimostrando che non esiste necessariamente un compromesso tra investimenti sostenibili e rendimenti finanziari. Indubbiamente in questa nuova fase di globalizzazione insieme al PIL deve stabilmente crescere anche il benessere generale della collettività, tenendo conto che si tratta di un tema complesso, che chiama in causa soggetti diversi e richiede interventi costosi. Il mondo della finanza, con riferimento sia all'*asset management* che all'erogazione del credito, si dirige comunque sempre di più verso imprese che considerano la sostenibilità come un valore primario sapendo di poter contare su famiglie più consapevoli¹⁰³. Inoltre, l'aumento della partecipazione femminile nel mercato del lavoro ha guidato ulteriormente anche le scelte pensionistiche e assicurative, confermando un'attenzione alla gestione dell'imprevisto maggiore degli uomini¹⁰⁴. Di conseguenza, la consapevolezza della sostenibilità sta avendo importanti effetti a catena sia per gli investitori che per i gestori di patrimoni. *“In un contesto di crescita del mercato SRI, la scelta del focus sulle risparmiatrici nasce dalla constatazione che la donna riveste un ruolo sempre più centrale nel panorama economico-finanziario, in grado di imprimere un'accelerazione nella transizione verso un modello di sviluppo economico più attento all'impatto ambientale e sociale.”* Lo afferma Pietro Negri, Presidente del forum sulla finanza sostenibile, che aggiunge: *“In quest'ottica anche gli operatori e le istituzioni finanziarie manifestano una maggiore attenzione nel promuovere un'effettiva parità di genere nell'ambito dell'organizzazione aziendale”*¹⁰⁵.

Persiste però il problema della scarsa informazione nell'ambito di investimenti in SRI. Infatti appena un quarto dei risparmiatori dichiara di conoscere i prodotti SRI e il 90% giudica inadeguato il grado di informazione sulla finanza sostenibile da parte di media, istituzioni e operatori finanziari. Queste tendenze sono trasversali rispetto al genere. Il mercato retail presenta un significativo potenziale inespresso: l'84% di chi non ha consapevolezza dei prodotti SRI o non ne possiede vi investirebbe

¹⁰¹ Ricerca Forum Finanza Sostenibile Doxa 2018

¹⁰² Segre, C. (27/02/2019). Donne e Millenials protagonisti della rivoluzione sri

¹⁰³ Segre, C. (27/02/2019). Donne e Millenials protagonisti della rivoluzione sri

¹⁰⁴ Tuseo, F. (6/06/2018). Perché il marketing parla alle donne? Sono il motore dell'economia italiana.

¹⁰⁵ Ricerca Forum Finanza Sostenibile Doxa 2018

parte dei propri risparmi. Inoltre, tra coloro che conoscono i prodotti SRI, circa la metà dichiara di essere interessato alla sottoscrizione, ma di non aver mai ricevuto proposte commerciali in tal senso¹⁰⁶. Elementi discriminanti per la scelta femminile di investimento risultano quindi essere la bassa rischiosità, la sensibilità per temi ambientali, sociali e di *governance* e, inoltre, la presenza di donne nei Consigli di amministrazione e tra i vertici aziendali, importante per il 65% delle intervistate¹⁰⁷. Quest'ultimo fattore però resta un “*old boys' club*”, termine usato nella finanza per indicare che denaro e potere sono ancora nelle mani degli uomini per la quasi totalità¹⁰⁸. In Italia per esempio secondo uno studio First Cisl sui maggiori cinque istituti italiani (Intesa Sanpaolo, Unicredit, Monte dei Paschi, Banco Bpm, Ubi), che pesano per due terzi dei 300mila bancari italiani, a inizio 2017 le donne erano 84mila, pari al 47% su 181mila, ma guadagnavano ancora il 10% in meno e solo lo 0,5% era dirigente. Ancora più ardua la carriera in altri settori finanziari, ad esempio meno di un partner su sette nei fondi di private *equity* e degli *hedge fund* è donna¹⁰⁹. McKinsey and Company, multinazionale di consulenza strategica, ha pubblicato un report dal titolo “*Closing the gap*”. Dai risultati della *survey* globale, emerge come le donne hanno il 24% di possibilità in meno di ottenere una promozione rispetto agli uomini. C'è da dire, comunque, che la ricerca evidenzia anche come le donne abbiano minori aspirazioni: fra i giovani l'obiettivo di entrare nel *top executive team* è del 40% per gli uomini e del 29% per le donne. Fra le cause che frenano i sogni di carriera la principale, valida per il 40% delle intervistate, è la sfida di conciliare lavoro e famiglia, infatti le differenze di genere rispecchiano la struttura sociale ed economica di un Paese¹¹⁰. In Italia ancora oggi i cosiddetti lavori di cura e di assistenza alla famiglia sono di competenza delle donne che, così, non riescono sempre a sostenere i ritmi lavorativi modellati sugli uomini¹¹¹. Molte aziende hanno però programmato piani strategici di diversi anni per avvicinarsi alla parità di genere. Intesa Sanpaolo, ad esempio, lavora con iniziative ad hoc per valorizzare il merito, agevolare l'equilibrio fra vita lavorativa e vita privata, supportare il rientro dei collaboratori dopo maternità/paternità e lunghe assenze e favorire l'inclusione¹¹².

Da un punto di vista di marketing riguardo alla vendita di prodotti finanziari sembra però che ancora non si sia compresa l'importanza del target donna. Nessuna delle più importanti banche di Italia fin ora si è rivolta direttamente alle donne se non con dei primi progetti di AXA, UBI Banca, BancaIntesa e Unicredit che al momento sono però solo di piccola portata¹¹³ e non prevedono un posizionamento sul segmento.

¹⁰⁶ Ricerca Forum Finanza Sostenibile Doxa 2018

¹⁰⁷ Segre, C. (27/02/2019). Donne e Millenials protagonisti della rivoluzione sri

¹⁰⁸ D'Ascenzo, M. (19/10/2018). Finanza e private *equity* non sono un mondo per donne

¹⁰⁹ D'Ascenzo, M. (19/10/2018). Finanza e private *equity* non sono un mondo per donne

¹¹⁰ McKinsey and Company, *Closing the gap*.

¹¹¹ McKinsey and Company, *Women in the Workplace 2018*

¹¹² IntesaSanPaolo.com

¹¹³ Incorvati, L. (14/11/2017). Tutto cambia se il cliente è donna.

CAPITOLO TRE

CASO DI STUDIO: GRUPPO BANCARIO COOPERATIVO ICCREA

3.1 L'azienda

Iccrea Banca è stata fondata il 30 novembre del 1963, quando i rappresentanti di 190 Casse Rurali si riunirono a Roma per stipulare l'atto costitutivo dell'Istituto di Credito delle Casse Rurali e Artigiane (CRA), poi denominate Banche di Credito Cooperativo (BCC)¹¹⁴. Lo scopo di tale costituzione era di far crescere l'attività delle CRA/BCC agevolandone e coordinandone l'azione attraverso lo svolgimento di funzioni creditizie, intermediazione bancaria e assistenza finanziaria. Guido Carli ne commentò così la funzione: *“l'Iccrea (...) fu concepita come l'Istituto che doveva concorrere a fornire alle Casse i servizi che essi non potevano produrre autonomamente, e questo processo ha avuto successo tanto che oggi la Cassa di un piccolo centro della Valcamonica che conosco bene offre servizi paragonabili alla grande banca di una metropoli”*¹¹⁵.

Il 1 gennaio 1994 entra in vigore il nuovo testo unico bancario con il quale le Casse Rurali e Artigiane diventano le attuali Banche di Credito Cooperativo. Coerentemente con questi sviluppi normativi, la riorganizzazione del Gruppo dà vita a un soggetto giuridico in grado di assicurare unitarietà di indirizzi e intenti: Iccrea Holding che inizia a operare nel 1995 con partecipazioni di controllo in Iccrea Banca, Banca Agrileasing e Aureo Gestioni. Il 16 settembre 2016 avviene un'ulteriore modifica; infatti, Iccrea Banca incorpora Iccrea Holding. La fusione, operativa dal 1° ottobre, pone Iccrea Banca al vertice del Gruppo Bancario Iccrea e consente al Gruppo di dotarsi di una capogruppo munita di licenza bancaria, allineandosi ai requisiti richiesti dalla Banca Centrale Europea¹¹⁶. A seguito della Legge n. 49 del 2016, che ha riformato il Sistema del Credito Cooperativo, il 4 marzo 2019 nasce il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, un Gruppo Bancario formato da 142 Banche di Credito Cooperativo¹¹⁷.

Si può dire che, nel mondo bancario, il credito cooperativo ricopre un ruolo a sé stante con diverse caratteristiche e peculiarità. Prima tra tutte è basare il proprio operato su principi etici riportati nella Carta dei Valori. Esso è un documento che rappresenta da un lato la Carta Costituzionale di riferimento, dall'altro, la Carta di orientamento per l'azione delle BCC¹¹⁸. I valori, redatti nel 1999, sono dodici e riguardano vari ambiti della vita lavorativa dell'impresa, dal primato e centralità della persona, alla promozione dello sviluppo locale, all'importanza di valorizzare la partecipazione dei giovani¹¹⁹. Sono inoltre fondamentali le caratteristiche personali dei soci, degli amministratori e dei dipendenti. Chiunque voglia ricoprire una di queste cariche si

¹¹⁴ Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea.com, storia.

¹¹⁵ Sito Ufficiale del Credito Cooperativo

¹¹⁶ Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea.com, storia.

¹¹⁷ Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea.com, storia.

¹¹⁸ www.creditocooperativo.it

¹¹⁹ Sito Ufficiale del Credito Cooperativo

deve impegnare sul proprio onore a perseguire gli obiettivi comuni e favorire lo sviluppo della banca adottando un codice etico basato sulla trasparenza, l'altruismo e l'onestà¹²⁰. Altro elemento caratteristico delle società cooperative è la totale assenza di scopo di lucro. In particolare esiste l'assoluto divieto di distribuzione dei dividendi. Questi, a differenza di come avviene nelle tradizionali S.p.a., vengono reinvestiti nella BCC stessa nel modo ritenuto più proficuo e più sicuro (art 4 dello Statuto)¹²¹. Come descritto dall'articolo 3 dello statuto di Federcasse infatti: *“La Fondazione, in totale assenza di ogni scopo di lucro si prefigge, in particolare all'interno del sistema delle Banche di Credito Cooperativo e delle Casse Rurali italiane, di sviluppare esclusivamente attività di solidarietà sociale in Italia e all'estero, che diano pratica attuazione ai principi ed ai valori che ne guidano l'azione”*¹²². Lo scopo è dunque mutualistico, ciò vuol dire che l'obiettivo è fornire beni, servizi od occasioni di lavoro direttamente ai membri dell'organizzazione a condizioni più vantaggiose di quelle che potrebbero ottenere sul mercato¹²³.

Le BCC sono banche caratterizzate da una formula imprenditoriale specifica, un codice genetico costituito da tre molecole fortemente interrelate: quella della cooperazione, quella della mutualità, quella del localismo¹²⁴. La territorialità è dunque fondamentale. Lo scopo ultimo delle filiali è quello di creare uno stretto legame con il luogo in cui si trovano ad operare e allo stesso tempo si devono impegnare affinché esso prolifichi e si migliori. Negli ultimi sei anni, Il Credito Cooperativo ha destinato circa 202 milioni di euro alle comunità locali sotto forma di donazioni¹²⁵. Nello stesso periodo, le BCC hanno generato una ricchezza aggiuntiva pari ad oltre 17 miliardi di euro che sono stati distribuiti tra diversi portatori di interesse¹²⁶.

Figura 11: Valore Aggiunto globale lordo delle BCC. Dati in milioni di euro.

¹²⁰ www.creditocooperativo.it

¹²¹ Federcasse-Statuto.

¹²² Federcasse-Statuto.

¹²³ Consigionazionaledelnotariato.it

¹²⁴ Creditocooperativo.it

¹²⁵ Federcasse, Rapporto 2018

¹²⁶ Federcasse, Rapporto 2018

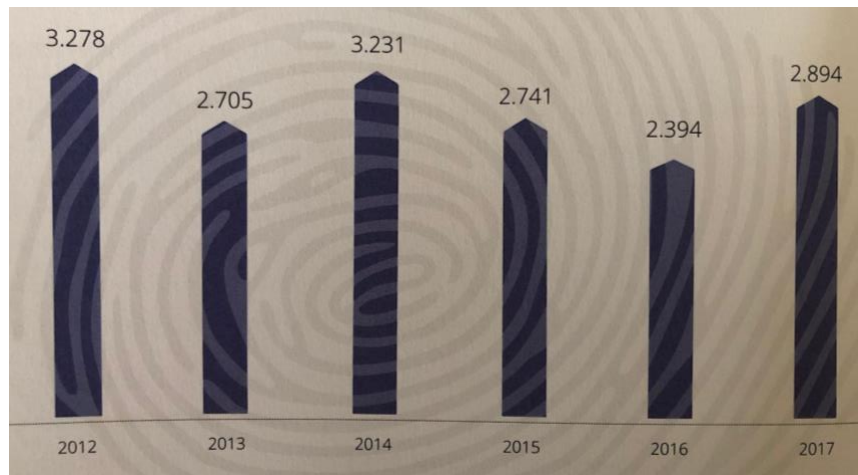
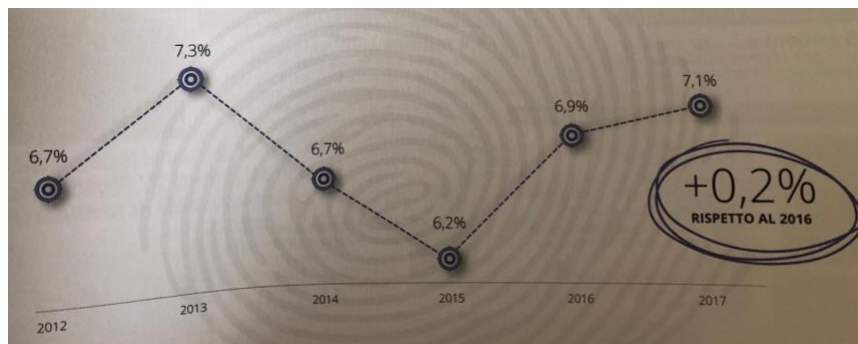


Figura 12: Percentuale di utili delle BCC destinati a donazioni.



Fonte: Federcasse, Rapporto 2018

Per quanto riguarda la parità di genere, le BCC si stanno impegnando nel ridurre il gap sia per l'adesione all'Agenda Onu 2030 sia perché richiesto dall'art.4 della Carta dei Valori¹²⁷. La voce "Promozione della partecipazione" infatti recita: "*Il Credito Cooperativo promuove la partecipazione al proprio interno e in particolare quella dei soci alla vita della cooperativa. Il Credito Cooperativo favorisce la partecipazione degli operatori locali alla vita economica, privilegiando le famiglie e le piccole imprese; promuove l'accesso al credito, contribuisce alla parificazione delle opportunità*"¹²⁸. Inoltre dal 2004 è stata fondata l'Associazione delle donne del Credito Cooperativo (IDEE) con lo scopo di promuovere il contributo femminile e favorire una maggiore partecipazione nei luoghi decisionali. Il lavoro dell'Associazione è volto a valorizzare un modello di *governance* che avvalori le diversità che risulti maggiormente efficace ed efficiente anche nelle logiche della supervisione¹²⁹.

Figura 13: Il personale femminile nelle BCC

¹²⁷ Federcasse. (2018). L'impronta del credito cooperative sull'Italia. Rapporto 2018.

¹²⁸ Creditocooperativo.it

¹²⁹ <http://www.idee.bcc.it>

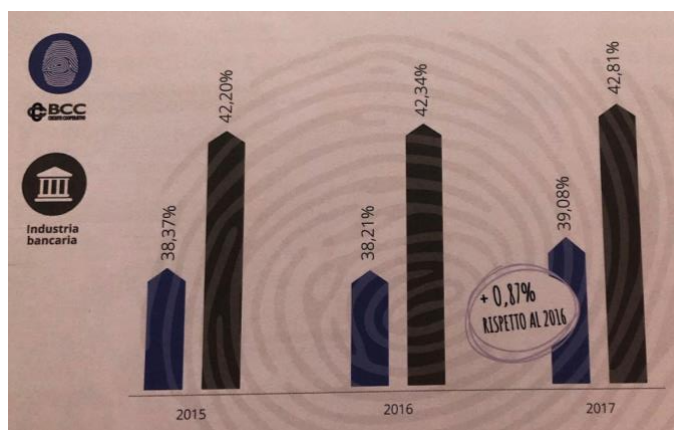
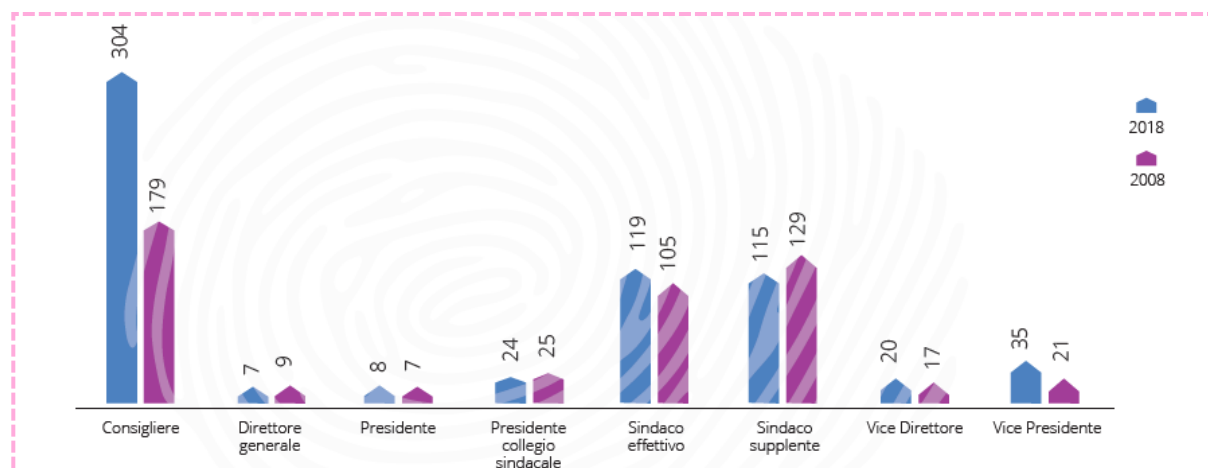


Figura 14: Andamento della distribuzione delle donne negli organi di vertice delle BCC. Variazione unitaria 2008-2018



Fonte Federcasse, Rapporto 2018

L'assetto attuale del Credito Cooperativo è stato dato dalla Legge 49/2016 che ha riformato tutto il sistema. L'obiettivo era perseguire una maggiore integrazione delle oltre 300 Banche di Credito Cooperativo, Casse Rurali, Casse Raiffeisen per rispondere in maniera adeguata ai nuovi contesti di mercato ed alle sollecitazioni normative collegate all'entrata in vigore dell'Unione Bancaria. Con la riforma è iniziato, per le BCC, un importante percorso di cambiamento, che ha permesso di disegnare un modello organizzativo capace di unire cultura locale a respiro europeo. Perché le BCC continuano ad essere banche autonome, cooperative, locali, ma inserite in un sistema più coeso ed efficiente. Nel gennaio 2015 si è chiesto al Governo italiano di non intervenire autonomamente con una propria riforma delle BCC, ma di coinvolgerle direttamente in un percorso di rinnovamento. È così stato possibile avviare un utile confronto con il Governo e con la Banca d'Italia. È stato quindi usato un metodo nuovo, è il caso di dire "cooperativo", che ha riconosciuto le specificità del sistema individuando, con chiarezza, gli obiettivi da raggiungere. Tre le richieste avanzate dalle Autorità:

1. migliorare la *governance* complessiva del Sistema BCC;
2. allocare in modo più efficiente le risorse patrimoniali già presenti all'interno del Sistema;

3. aprirlo ai capitali esterni.

A queste si sono aggiunti i tre obiettivi indicati come prioritari dal Credito Cooperativo:

1. valorizzare la dimensione territoriale e l'autonomia delle singole BCC;
2. semplificare le filiere, eliminare le ridondanze, accrescere l'efficienza;
3. garantire l'unità del sistema.

Obiettivi che sono diventati le linee guida della riforma, divenuta poi Legge (Legge n. 49 dell'8 aprile 2016, pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 14 aprile)¹³⁰.

La riforma stabiliva che ogni BCC doveva aderire al un Gruppo Bancario Cooperativo (GBC). I due gruppi che si sono formati sono il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea e il Gruppo Cassa Centrale¹³¹. L'adesione a un Gruppo Bancario Cooperativo era condizione per il rilascio dell'autorizzazione all'esercizio dell'attività bancaria. Per aderire al Gruppo Bancario Cooperativo, le BCC hanno sottoscritto un contratto di coesione. Le BCC rimangono titolari dei propri patrimoni e mantengono gradi di autonomia gestionale in funzione del livello di rischiosità sviluppati nell'ambito degli indirizzi strategici e degli accordi operativi concordati con la Capogruppo del Gruppo Bancario Cooperativo, della quale mantengono il controllo societario, detenendone la maggioranza del capitale¹³².

3.2 Il nuovo Gruppo Bancario e il posizionamento

Nel 2016 il Gruppo bancario Iccrea è ancora una realtà di secondo livello: non ha filiali sul mercato, non è conosciuto come brand dal cliente finale e dal pubblico di riferimento ma è *partner* delle BCC (che nel modello di servizio sono la componente distributiva) e opera per tramite del brand Credito Cooperativo. La strategia di comunicazione è pertanto B2B e il marchio del GBI non compare mai nei materiali di comunicazione e di marketing per il cliente finale, nei quali compare invece il marchio BCC, noto al cliente finale. Di conseguenza gli unici investimenti di comunicazione e pubblicitari sono effettuati solo a favore del brand BCC. Relativamente ai prodotti offerti dalla capogruppo, la strategia del GBI è incentrata sui brand ombrello. Il brand ombrello è un marchio che accoglie sotto di sé più prodotti anche di tipologia merceologica differente. Con il marchio ombrello i singoli marchi si presentano sul mercato con un denominatore comune, senza tuttavia rinunciare alla propria identità. Il *branding* a ombrello comporta spesso il *sub-branding*, in cui il *branding* a ombrello è combinato con un brand di livello inferiore¹³³. Sono stati creati quindi brand che fungono da brand ombrello, come Crediper, Investiper, CartaBCC, ognuno dei quali ha poi dei *sub-brand*: Crediper Premium, Investiper Scelta, CartaBCC Business etc. L'identità visiva di carattere istituzionale è

¹³⁰ Cisiambcc.it

¹³¹ Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea.com, storia.

¹³² Cisiambcc.it

¹³³ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile. (2017). Marketing Management. Pearson.

caratterizzata dal *tangram*. Ogni società del Gruppo ha una sua immagine *tangram* di riferimento, un suo *claim* e un suo colore: in sintesi ogni società ha una sua identità aziendale. Esiste inoltre una *font* proprietaria che rappresenta il GBI: il *formatangram*. Le novità introdotte dalla riforma però, ampliate dalla fusione tra Iccrea Holding e Iccrea Banca unitamente alla prospettiva di più gruppi bancari all'interno del Credito Cooperativo, hanno portato alla necessità di rivedere l'identità del GBI sin da fine anno 2016. L'approccio della *Corporate Identity* dell'ultimo trimestre 2016 è stato quello di elevare il posizionamento a livello di Gruppo e ridurre l'evidenza dei singoli brand. Tra il 2017 e il 2018 dunque il contesto è cambiato completamente. La riforma ha delineato un nuovo quadro economico e politico necessario per costruire le fondamenta per diventare Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea (GBCI).

Il 4 marzo 2019 il Gruppo vive un passaggio epocale: da realtà storicamente di secondo livello ad attore in grado di competere con gli altri Gruppi bancari italiani. BCC e GBI insieme costituiscono il GBCI e diventano la prima Banca Locale del Paese, il 3° Gruppo bancario in Italia per sportelli e il quarto per totale attivo. Dal 4 marzo le 142 BCC, Iccrea Banca e le società direttamente e indirettamente controllate da Iccrea hanno dato origine al primo Gruppo Bancario a capitale interamente italiano e al più grande Gruppo bancario cooperativo in Italia. Al 31 dicembre 2018, il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea può contare su più di 4 milioni di clienti, 750.000 soci, oltre 2.600 sportelli presenti in 1.745 comuni italiani, un attivo di circa 150,2 miliardi di euro e fondi propri per circa 11,3 miliardi di euro. Queste dimensioni collocano complessivamente il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea tra i primi 4 gruppi bancari italiani¹³⁴.

Come detto in precedenza, non era mai stata necessaria una campagna sul brand Iccrea o Gruppo Bancario Iccrea. La nascita del nuovo Gruppo Bancario Iccrea necessita invece di campagne di *brand awareness* e di posizionamento della nuova realtà. È indispensabile che i clienti delle BCC siano a conoscenza della evoluzione in corso nella propria Banca con l'ingresso della stessa in un gruppo più forte, sicuro e articolato. Il Gruppo bancario cooperativo Iccrea ha avviato quindi una campagna di *brand awareness*, scegliendo un posizionamento sul segmento donne poiché rappresenta un'opportunità realmente differenziale. Gli altri gruppi bancari infatti si sono focalizzati su segmenti differenti. BNL, ad esempio, si è focalizzata sul mondo della cultura e dello sport, essendo *main sponsor* degli Internazionali di Tennis¹³⁵, Mediolanum sullo sport maschile attraverso la sponsorizzazione del Giro D'Italia¹³⁶, Intesa San Paolo sui giovani, sull'arte e la musica, anche attraverso la sponsorizzazione di programmi come XFactor e documentari su Sky Arte¹³⁷. Il settore femminile, oltre ad essere un segmento distintivo e in crescita, non ancora "aggredito" da altri *competitor*, presenta una coerenza di valori con il Credito Cooperativo, in particolar modo quando si parla degli articoli 1-2-7 della Carta dei Valori.

1. Primato e centralità della persona

¹³⁴ Creditocooperativo.it

¹³⁵ bnl.it

¹³⁶ bancamediolanum.it

¹³⁷ group.intesasanpaolo.com

Il Credito Cooperativo ispira la propria attività *all'attenzione e alla promozione della persona*. Il Credito Cooperativo è un sistema di banche costituite da persone che lavorano per le persone. Il Credito Cooperativo investe sul *capitale umano* – costituito dai soci, dai clienti e dai collaboratori – per valorizzarlo stabilmente.

2. L'impegno

L'impegno del Credito Cooperativo si concentra, in particolare, nel soddisfare i bisogni finanziari dei soci e dei clienti, ricercando il miglioramento continuo della qualità e della convenienza dei prodotti e dei servizi offerti. Obiettivo del Credito Cooperativo è produrre utilità e vantaggi, *è creare valore economico, sociale e culturale a beneficio dei soci e della comunità locale e "fabbricare" fiducia*. Lo stile di servizio, la buona conoscenza del territorio, l'eccellenza nella relazione con i soci e clienti, l'approccio solidale, la cura della professionalità costituiscono lo stimolo costante per chi amministra le aziende del Credito Cooperativo e per chi vi presta la propria attività professionale.

7. Promozione dello sviluppo locale

Il Credito Cooperativo è legato alla comunità locale che lo esprime da un'alleanza durevole per lo sviluppo. Attraverso la propria attività creditizia e mediante la destinazione annuale di una parte degli utili della gestione promuove *il benessere della comunità locale, il suo sviluppo economico, sociale e culturale*¹³⁸. Il Credito Cooperativo esplica un'attività imprenditoriale "a responsabilità sociale", non soltanto finanziaria, ed al servizio dell'economia civile¹³⁹.

Per l'avvio della campagna di posizionamento si è scelta la sponsorizzazione triennale del Giro Rosa, il giro ciclistico d'Italia femminile internazionale, con un *claim*: "In Gruppo arriviamo ovunque" e un *visual* dedicato.

Figura 15: Visual della campagna



Fonte: Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, 2019

¹³⁸ Creditocooperativo.it

¹³⁹ Creditocooperativo.it

3.2.1 Giro Rosa Iccrea

La costituzione del Gruppo Bancario Cooperativo richiede l'individuazione di un programma di interventi e di attività progettuali in merito alla nuova *Brand Identity* di Gruppo. Tra questi è stata deliberata la sponsorizzazione del "Giro Rosa", la competizione ciclistica femminile più importante del mondo arrivata nel 2019 alla 30° edizione¹⁴⁰, e il lancio di alcuni prodotti bancari dedicati al segmento femminile.

La campagna prevede:

- a. Giro Rosa Iccrea
- b. Prodotti dedicati
- c. Campagna

- a. Giro Rosa Iccrea

Il Giro Rosa Iccrea è la più lunga e prestigiosa gara a tappe del panorama ciclistico internazionale valevole come prova dell'Uci Women's World Tour, competizione in prove multiple che ha preso il posto della Coppa del mondo¹⁴¹. I "numeri" del Giro Rosa 2018 sono: 24 squadre con 168 atlete provenienti da tutti e cinque i continenti, 43 quotidiani sportivi nazionali insieme a 180 testate locali hanno seguito l'iniziativa, 800.000 visualizzazioni sulla pagina Facebook ufficiale, 7.265 follower su Twitter, 980.000 visualizzazioni sul sito ufficiale GiroRosa, 7,36% di *share* sui programmi Rai¹⁴².

Questa è la prima *sponsorship* per il Gruppo Bancario Cooperativo, che ha scelto l'opportunità del Giro Rosa anzitutto per esaltare il ruolo centrale della donna nella società di oggi. Inoltre, perché il Gruppo ritiene che il potenziale femminile, a volte inespreso, merita di essere valorizzato in tutti gli ambiti, a partire da quello professionale, per favorire una continua evoluzione culturale e sociale. Infine, per una forte condivisione dei valori sportivi propri del ciclismo, quali la valorizzazione della singola atleta senza prescindere dalla cooperazione e dall'impegno che unisce le componenti di una squadra verso il traguardo. Il 27 febbraio 2019 durante la conferenza stampa per la presentazione della maglia rosa alla stampa, presentando anche il nuovo logo del Giro Rosa che da quest'anno diventa Giro Rosa Iccrea, il direttore generale di Iccrea Banca Leonardo Rubattu ha affermato: *"Così contribuiamo a far emergere l'importanza dell'universo femminile nello sport e nella società. E non va dimenticata l'importanza che lo sport ha avuto nel processo di emancipazione femminile. Sono lontanissimi gli anni in cui Pierre De Coubertin, padre delle Olimpiadi moderne, sosteneva che la partecipazione femminile ai Giochi fosse «inutile e antiestetica». Oggi le atlete faticano ed ottengono successi esattamente come i loro colleghi uomini, e anche di più. Eppure il connubio tra sport e donne,*

¹⁴⁰ www.girosaiccrea.it/

¹⁴¹ La Gazzetta dello Sport. Ciclismo, il 30° Giro Rosa con l'arrivo in cima al Gavia (8/3/2019)

¹⁴² Anita 2018. Rivista Ufficiale Giro Rosa

soprattutto nel nostro Paese, resta ancora molto complicato. Questa sponsorizzazione è il segnale che vogliamo dare per cercare di modificare questa situazione¹⁴³”. La scelta della *sponsorship* è inoltre coerente con il ruolo delle Banche di Credito Cooperativo che, come per il ciclismo, esprimono una forte interazione con il territorio¹⁴⁴. “*In Gruppo arriviamo ovunque*” è dunque il *claim* che accompagnerà la partecipazione di Iccrea al Giro Rosa come *main sponsor*. Un *claim* che contraddistingue l’approccio delle atlete che saranno impegnate nel Giro ma che, analogamente, accompagna la nascita e l’impegno del costituendo Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea insieme a tutte le BCC come Prima Banca Locale del Paese¹⁴⁵.

Da un’intervista a Laura Servadei, responsabile marketing del GBCI è risultato che tale scelta di sponsorizzazione, proprio per le caratteristiche “territoriali” della iniziativa, consentirà:

- supporto al lancio del nuovo Brand del GBCI;
- grande visibilità alle BCC del GBCI nelle piazze toccate di volta in volta dal giro;
- un posizionamento sul segmento femminile ancora poco sfruttato dai competitors e che avrà grosso risalto sui media nel 2019.

La sponsorizzazione prevede una visibilità di base che implica:

- la modifica del Logo del “Giro Rosa” comprendendo il logo del GBCI.
- la presenza del marchio GBCI sulla maglia di leader della classifica generale, di colore rosa.
- la presenza del marchio GBCI su:
 - palco di partenza, di arrivo, di premiazioni e di interviste
 - campo di gara con promo, *flags*, striscioni area partenza ed arrivo
 - pannelli rigidi obliqui nei cinquanta metri prima dell’arrivo di ogni tappa
 - libro pubblicitario denominato Anita e nel sito www.girosso.it nello spazio partner oltre che su tutti i social network.

Per il GBCI, la finalità della sponsorizzazione è non solo di dare visibilità al proprio Brand ma a tutte le BCC aderenti che hanno una filiale lungo il percorso delle 10 tappe¹⁴⁶. Nel 2019 la competizione si terrà dal 5 al 14 di luglio per un totale di 920 km attraversando Piemonte, Lombardia, Veneto e Friuli Venezia Giulia. Nel centro-nord le BCC sono 46, e quelle coinvolte in via diretta o comunque vicine al percorso delle tappe del Giro sono 12: Banca d’Alba, Banca Alpi Marittime, BCC Carate Brianza, BCC Brianza e Laghi, BCC di Triuggio e della Valle del Lambro, BCC Milano, CRA Cantù, Banca San Giorgio Quinto Valle Agno, Banca di Udine, CrediFriuli, BCC Pordenonese, Banca della Marca¹⁴⁷. Il Gruppo Bancario ha avviato un progetto di marketing di grande respiro per l’amplificazione della comunicazione e per fornire massima evidenza a tutte le 142 BCC aderenti al GBCI e in particolare alle 12 BCC che si trovano nelle piazze toccate dal Giro in Rosa del 2019. Le iniziative del progetto prevedono:

¹⁴³ Federazione Ciclistica Italiana. Gruppo Iccrea main sponsor del 30° Giro Rosa (27/2/2019)

¹⁴⁴ Federazione Ciclistica Italiana. Gruppo Iccrea main sponsor del 30° Giro Rosa (27/2/2019)

¹⁴⁵ Federazione Ciclistica Italiana. Gruppo Iccrea main sponsor del 30° Giro Rosa (27/2/2019)

¹⁴⁶ www.girossoiccrea.it/

¹⁴⁷ La Gazzetta dello Sport. Ciclismo, il 30° Giro Rosa con l’arrivo in cima al Gavia (8/3/2019)

- Materiale di comunicazione preparato dalla capogruppo e messo a disposizione delle BCC relativo alla campagna “In Gruppo arriviamo ovunque” (banneristica, *leaflet*, cartellonistica, ATM).
- Mostra fotografica itinerante di Marcello Geppetti¹⁴⁸ dedicata a grandi donne dello spettacolo e della cultura italiana che hanno saputo affrontare e trasformare gli stereotipi di genere. La mostra è a disposizione delle BCC per allestirla nelle loro filiali. Anche con il supporto di un catalogo personalizzato con il logo della BCC e di una visita guidata con uno *storytelling* sulla vita delle protagoniste. La prima mostra è stata allestita nella BCC di Catanzaro.
- Eventi territoriali itineranti “Aspettando il Giro”. Il *format* prevede l’organizzazione di un evento dedicato a clienti e soci, in una filiale della BCC o in un’altra *location* scelta dalla banca stessa. Il focus è sulla storia di Alfonsina Strada, ciclista ritenuta pioniera della parificazione tra sport maschile e femminile, prima donna che riuscì a competere in gare maschili travestendosi da uomo.
- Biglie da spiaggia, da sempre legate al mondo del ciclismo, sono state scelte come simbolo della campagna e danno la possibilità di creare un vero e proprio *leitmotiv* durante le diverse fasi del progetto. Sono elemento di richiamo fuori dalle filiali, *gadget* e protagoniste delle attività che animeranno lo *stand* durante le tappe. È stata inoltre creata una pagina Instagram “gironosaiccrea” in cui si invita chiunque incontri le maxi-biglie a fotografarle e a *taggare* la pagina stessa.

Figura 16: Biglia dal diametro di 2,5 m gonfiabile esposta davanti alle filiali delle BCC toccate dal giro



Fonte: Laura Servadei 2019

- Iniziativa “Pedala con il Campione”: viene offerta la possibilità a un numero selezionato di clienti e/o soci delle BCC lungo il percorso del Giro, di svolgere lo stesso percorso della tappa guidati da Claudio Chiappucci, soprannominato “*El Diabolo*”, noto ciclista italiano.

¹⁴⁸ tra i principali fotografi italiani del ‘900 (1933-1998)

- Il presidio del GBCI alle partenze e agli arrivi delle singole tappe sarà rappresentato da un *camper brandizzato* con i colori del gruppo e della campagna. Nella zona antistante il camper la presenza di *hostess* e di personale di BCC consentirà la distribuzione di *gadget* e di materiale di prodotto a potenziali clienti. Il camper sarà inoltre dotato di postazione per l'apertura di conti correnti *on-line*. È previsto inoltre l'allestimento di una maxi pista da biglie dove i bambini potranno giocare con i gadget forniti.
- Premiazione: alla partenza della singola tappa sarà consegnato un premio a una donna cliente e/o socia della BCC che si è distinta per il suo impegno a favore della propria terra e della propria comunità per meriti artistici, culturali, imprenditoriali filantropici. L'intento è assegnare un riconoscimento per capacità inerenti a ciascun settore di competenza e comportamenti di rilievo sociale e culturale nella società civile e creare un momento simbolico e celebrativo al fine di valorizzare l'impegno e la partecipazione alla vita sul territorio di riferimento delle donne del Credito Cooperativo. L'assegnazione del riconoscimento contribuirà a dare prestigio, rilievo e visibilità all'apporto delle donne all'interno della realtà del nuovo Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea e più ampiamente nella società di oggi.
- È stato organizzato un *contest* con modalità *instant win* che, attraverso un'iniziativa di *gaming*, realizzata consegnando una card con un *QR code*, consente alle clienti di giocare registrandosi al sito per vincere ogni giorno alcuni *gadget* oppure, all'estrazione finale, dieci orologi Garmin e una bicicletta Colnago. Questa operazione viene svolta con finalità di *acquisition* di clientela.

b. Prodotti dedicati

La campagna di posizionamento prevede il lancio di prodotti bancari dedicati al segmento. Nasce quindi il brand ombrello "*For We-For Women Energy*". In un'ottica di efficacia e massimizzazione della comunicazione si è pensato di affiancare alla sponsorizzazione del Giro Rosa Iccrea un prodotto di Gruppo che potesse essere di *appeal* per il segmento femminile. Che richiamasse l'energia che le donne mettono nella vita di tutti i giorni, che fosse facilmente riconoscibile, e avesse una grafica accattivante. Per la prima volta il GBCI propone il collocamento di un nuovo conto corrente che abbia caratteristiche comuni su tutto il territorio Nazionale: "Conto ForWe". A seguito di un'analisi di mercato si è evidenziato come le donne target di questa iniziativa siano indipendenti, capaci e con spiccate *skill* digitali.

Il conto ForWe, conto corrente a pacchetto, si caratterizza per:

- spese tenuta conto definite (differenziate in base all'accredito o meno dello stipendio)
- *internet Banking* gratuito
- carta di debito gratuita
- concorso a premi dedicato che consiste nell'assegnazione ai primi nuovi 1.000 clienti, che dal 4 giugno apriranno il conto e accrediteranno lo stipendio o abbiano una giacenza di almeno 3.000 euro, di un

voucher di 200 euro da spendere su Ventis, sito di shopping online.

Alle prime 1.000 clienti viene inoltre data una scatola con dentro due gadget (portachiavi e piccolo magnete) e informazioni sul conto.

Figura 17: Scatola For We



Fonte: Laura Servadei, 2019

c. Campagna

In continuità con il *claim*: “In Gruppo arriviamo ovunque”, è stato individuato un piano di comunicazione di lancio del prodotto così suddiviso:

- Mini sito dedicato
- Digital ADV
- Mini serie Sky

Mini sito dedicato: Consiste nella creazione di una *landing page* di prodotto www.contoforwe.it, online da fine maggio, dal quale i clienti potranno verificare, attraverso il supporto del *geo-locator*, presso quali BCC è possibile aprire il conto.

Digital ADV: È stata individuata una campagna di *web advertaising* molto incisiva. La campagna coinvolgerà anche i siti web e i profili Facebook delle BCC aderenti. Si suddividerà in *display*, *search* e *programmatic advertising*. È inoltre dedicato ampio spazio su “Sorelle d’Italia”, ovvero una pagina di Repubblica in cui vengono pubblicate ogni settimana due video interviste a grandi donne dello sport.

Mini serie Sky: Dal 27 maggio fino a luglio, in prima serata sul canale SkySport 1, va in onda “L’Energia del Rosa–In Gruppo arriviamo ovunque”, la nuova Mini Serie *cross-mediale* per tv e web incentrata sull’*empowerment* femminile, nata grazie alla collaborazione tra Sky e il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea e presentata dall’ex sciatrice alpina Giulia Candiago. Le protagoniste del format sono dodici atlete delle quali sei sono cicliste concorrenti del Giro Rosa Iccrea e le altre sei sono altre campionesse sportive appartenenti al

triathlon, al pattinaggio artistico, al nuoto, al motocross, al calcio e al *kitesurf*.

Sono previste varie azioni promozionali della serie tra cui il rilancio social con cut da 90” di ogni pillola dai social di Sky Sport e utilizzo dell’*hashtag* #StorieInRosa, un *box* editoriale in *homepage* SkySport.it per sei settimane, un piano *adv digital* all’interno dello SkyDigitalNetwork e la possibilità di *repost* dai social delle BCC, con l’utilizzo degli *hashtag* individuati dalle redazioni: #girorosaiccrea2019 #energiarosa #BCCforwe.

Il CBO Luca Gasparini ha affermato: *“La scelta di collaborare per la realizzazione delle Mini Serie L’Energia del Rosa è legata alla prima sponsorizzazione del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea dedicata al Giro Rosa. Non si è trattato, infatti, del semplice sostegno a uno sport di squadra ma, soprattutto, di sposare il connubio tra ciclismo e talento femminile. La scelta di collaborare a questa Mini Serie si lega al claim In Gruppo arriviamo ovunque, coerente con l’elemento identitario del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, un gruppo che nasce dal basso e che è composto da 142 banche cooperative, fondamenta di tutto il sistema. Come la singola atleta dà forza al gruppo, così ogni BCC dà forza al Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea”*¹⁴⁹.

¹⁴⁹ Creditocooperativo.it

CONCLUSIONE

Il presente lavoro ha cercato di mettere luce sul concetto di gender marketing e, soprattutto, in che modo debba essere applicato per non essere considerata una pratica antiquata.

A tal fine è stata condotta un'indagine qualitativa basata principalmente su casi celebri di sconfitte e successi di marketing, soffermandosi sugli elementi fondamentali che hanno portato le campagne ad essere apprezzate o meno dal pubblico. Per comprendere appieno le implicazioni di scelte di marketing rivolto alle donne è stato necessario delineare un'analisi approfondita del ruolo della donna nella società odierna e di come esso si sia profondamente modificato negli ultimi anni. Gli studi e le statistiche portate a dimostrazione della crescente importanza delle donne nell'economia hanno però sottolineato come ancora i passi avanti da fare per raggiungere una piena e completa uguaglianza siano molteplici. Esiste tutt'ora, infatti, un *gender gap* considerevole che interessa vari campi della vita quotidiana: la differenza salariale, i ruoli di *top management*, i lavori di cura familiari non retribuiti. È risultato evidente come queste differenze possano essere dannose per la comunità e, in un'ottica macroscopica, per il Paese.

Nel corso dell'elaborato è stata inoltre evidenziata l'importanza delle nuove tecnologie per permettere uno scambio di informazioni biunivoco tra società e cliente che ben si adatta al panorama moderno della comunicazione caratterizzata da interattività e da un continuo aggiornamento delle informazioni. L'utilizzo dei *social network*, ad esempio, può essere sfruttato non solo per comunicare caratteristiche di prodotto ma soprattutto per far comprendere alle clienti i valori della società. Scopo del gender marketing, come modernamente inteso, è infatti quello di far vivere un'esperienza alle proprie clienti e far sì che esse condividano i principi di base della *vision* d'impresa. In questo senso gioca un ruolo fondamentale la sostenibilità, ovvero la modalità tramite la quale l'impresa crea delle esternalità positive per il territorio, tutelando l'ambiente e le condizioni di lavoro. La sostenibilità è un elemento fondamentale nel processo di acquisto delle consumatrici; il 77% di loro ritiene infatti che siano sostanziali le politiche di EGS¹⁵⁰.

Il gender marketing può essere dunque una scelta vincente per le imprese che possono, grazie ad esso, ottimizzare le proprie risorse. Sono stati riportati studi che hanno dimostrato come i processi decisionali di acquisto per uomini e donne siano differenti. In questo caso la differenza tra i generi può essere un punto di forza per l'impresa che ne riesce a ben cogliere le sfumature. Rimane però di primaria importanza non esagerare in tal senso rischiando di ricadere in stereotipi infruttuosi.

In conclusione si propongono le parole di Rita Levi-Montalcini: *“Le donne hanno sempre dovuto lottare doppiamente. Hanno sempre dovuto portare due pesi, quello privato e quello sociale. Le donne sono la colonna vertebrale della società”*¹⁵¹.

¹⁵⁰ Ricerca Forum Finanza Sostenibile Doxa 2018

¹⁵¹ Rita Levi-Montalcini 2008

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Anzani, M. (29/4/2015). Il Rapporto di Rashida Manjoo relativo alla visita in Italia, gennaio 2012. <http://unipd-centrodirittiumani.it/it/schede/Il-Rapporto-di-Rashida-Manjoo-relativo-alla-visita-in-Italia-gennaio-2012/367>
- Arnold, K.A. and Bianchi, C. (2001). Relationship Marketing, Gender, and Culture: Implications For Consumer Behavior. *Advances in Consumer Research*. Volume 28, 100-105. <http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=8446>
- Baptista, R. (17/1/2019). Stereotipi di genere in pubblicità: uomini e donne raccontati dai brand. *InsideMarketing*.
- Beghelli, C. (5/12/2018). Lo show di Victoria's Secret ai minimi storici: ecco i perché del flop. *Il Sole 24 Ore*. <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-12-05/lo-show-victoria-s-secret-minimi-storici-ecco-perche-flop-120913.shtml?uuid=AEFnfUtG>
- Caroli, M e Fontana, F. (2017). *Economia e gestione delle imprese*. McGraw-Hill Education.
- Castelli, V. (02/07/2015). Gender Marketing: strategie da ripensare? *Ninja Marketing*. <https://www.ninjamarketing.it/2015/07/02/gender-marketing-strategia/>
- D'Ascenzo, M. (19/10/2018). Finanza e private *equity* non sono un mondo per donne. *Il Sole 24 Ore*. <https://www.ilsole24ore.com/art/management/2018-09-19/finanza-e-private-equity-non-sono-mondo-donne-113621.shtml?uuid=AEIBYY1F>
- D'Ospina, E. (3/10/2017). Basta con le modelle troppo magre in passerella. *Il Fatto Quotidiano*. <https://www.ilfattoquotidiano.it/2017/10/03/basta-con-le-modelle-troppo-magre-in-passerella-dopo-la-francia-una-legge-anche-in-italia/3892167/>
- Dell'Agli, A. (10/10/2018). W Series: nasce il primo campionato Formula riservato alle donne. F1 in generale.
- Dara, V. (16/11/2018). La strategia di comunicazione di Barbie. *InsideMarketing* <https://www.insidemarketing.it/strategia-di-comunicazione-di-barbie-analisi/?IM=noblock>
- Di Cristofaro, C. (29/11/2018). Istat, fotografia in chiaroscuro delle donne italiane, *Il Sole 24 Ore*, alleyoop. <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2018/11/29/istat-donne/>
- Di Pasqua, E. (20/8/2007). Perché le donne preferiscono il rosa. *Il Corriere della Sera*.
- Federkasse. (2018). *L'impronta del credito cooperative sull'Italia. Rapporto 2018*.
- Ficocelli, S. (2/6/2018). Donne e lavoro, il festival dell'economia contro la disparità di genere. *Repubblica*. https://www.repubblica.it/solidarieta/diritti-umani/2018/06/02/news/tecnologie_ed_emancipazione_femminile_una_storia_con_radici-197997792/
- Fischer, E. and Arnold S.J. (1994). Sex, Gender Identity, Gender Role Attitudes, and Consumer Behavior. *Psychology and Marketing*, volume 11, Issue 2.
- Frost & Sullivan, *The Next Frontier of Growth—Women as Corporate Customers, Visionary Innovation (Mega Trends) Growth Partnership Subscription (GPS) (22/9/2016)*
- Guastini, M. *Come la pubblicità racconta le donne e gli uomini in Italia*.

Haraway, D. (1995). *Manifesto Cyborg. Donne, tecnologie e biopolitiche del corpo*, a cura di L. Borghi, introduzione di R. Braidotti, Milano, Feltrinelli.

Iannello, C. (8/3/2019). La donna nella pubblicità come evoluzione del suo ruolo nella società. *Pop Up magazine, The power of persuasion.*

<https://www.popupmag.it/la-donna-nella-pubblicita-come-evoluzione-del-suo-ruolo-nella-societa/>

Incorvati, L. (14/11/2017). Tutto cambia se il cliente è donna. *Il Sole 24 Ore.*

<https://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-11-21/tutto-cambia-se-cliente-e-donna-130301.shtml?uuid=AEM14y6C>

Intervista a Laura Servadei, responsabile Marketing del GBCI. (16/4/2019)

Istria, M. (2012). *Pink marketing. Il marketing al femminile.* Editore Lupetti.

KPMG Digital Banking, L'evoluzione delle aspettative dei clienti tra rivoluzione digitale, sfide regolamentari e nuovi competitor.

[Kpmg.com/it](https://www.kpmg.com/it)

Kotler, Keller, Ancarani, Costabile. (2017). *Marketing Management.* Pearson.

Laposta, L. (07/03/2017). ESG la formula vincente sui mercati, *Il Sole 24 Ore.*

<https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-03-07/esg-formula-vincente-mercati-110912.shtml?uuid=AEZUaWW>

Lilequist, A. (2015) *Gender-Based Marketing: A Thing of the Past?* *TargetMarketing*

<https://www.targetmarketingmag.com/article/gender-based-marketing-thing-past/all/>

Maccari, M. (28/10/2018). 20 prodotti “no gender” per lui e per lei. *D.Repubblica.it*

https://d.repubblica.it/beauty/2018/09/27/foto/prodotti_di_bellezza_maschili_e_femminili_unisex_e_no_gender_per_viso_e_corpo-4130070/1/

Maccari, M (28/10/2018). No-gender beauty, perché gli uomini hanno iniziato ad usare prodotti femminili? *D.Repubblica.it*

https://d.repubblica.it/beauty/2018/09/28/news/tendenza_beauty_no_gender_prodotti_di_bellezza_unisex_viso_e_corpo-4130097/

Maconi, C. (6/5/2017). Il grande spreco, il paese che non sfrutta il talento delle donne. *Avvenire.*

<https://www.avvenire.it/economia/pagine/il-paese-che-non-sfrutta-il-talento-delle-donne>

Maggi, I. (10/5/2018). Il bisogno di un'economia al femminile. *Insurance review.*

<https://www.insurancereview.it/insurance/contenuti/rubriche/1252/il-bisogno-di-un-economia-al-femminile>

Mancinelli, D. (8/3/2018). *Strategie di marketing legate al genere.* *Ispiria.it*

McKinsey and Company, Closing the gap.

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Closing%20the%20gap%20Leadership%20perspectives%20on%20promoting%20women%20in%20financial%20services/Leadership-perspectives-on-promoting-women-in-financial-services.ashx>

McKinsey and Company, *Women in the Workplace 2018*

<https://www.ifsskillnet.ie/wp-content/uploads/2019/01/Women-in-the-Workplace-2018-McKinsey-Report.pdf>

- Melnyk, V and Van Osselaer, S.M.J. and Bijmolt, T.H.A. (2009) Are Women More Loyal Customers than Men? Gender Differences in Loyalty to Firms and Individual Service Providers, *Journal of Marketing*.
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1509/jmkg.73.4.082>
- Moreno, A. (10/4/2018). Brand communities che creano engagement. *Marketign Digitale*
- Moss, G. (2009). *Gender, Design and Marketing: How Gender Drives our Perception of Design and Marketing*. Gower.
- Pasqualotto, S. (24/01/2019). Pink tax: essere donne costa (davvero) di più. *Il Sole 24 Ore*, Alley Oop.
<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2019/01/24/pink-tax-essere-donne-costa-davvero-di-piu/>
- Pearl, D. (12/7/2018). Aerie continues it's "real" streak, casting models with illnesses and disabilities. *Adweek*.
<https://www.adweek.com/brand-marketing/aerie-continues-its-real-streak-casting-models-with-illnesses-and-disabilities/>
- Pilati, P. (7/3/2016). Le aziende che vanno meglio? Hanno le donne al vertice. Lo dice il rapporto del FMI. *La Repubblica*.
<http://espresso.repubblica.it/plus/articoli/2016/03/07/news/le-aziende-che-vanno-meglio-hanno-le-donne-al-vertice-lo-dice-il-rapporto-del-fondo-monetario-internazionale-1.252798>
- Pounders, K. (2018). Are Portrayals of Female Beauty In Advertising Finally Changing? *Journal of Advertising Research* 58, no. 2: 133-137.
- Russo, V. (2019). Come il marketing sfrutta le diversità tra uomo e donna. *Lettera 43*.
<https://www.lettera43.it/it/autori/vincenzo-russo/1062/>
- Schroeder, J. and Borgerson, J. (2015). *Critical Visual Analysis of Gender: Reactions and Reflections*.
- Segre, C. (27/02/2019). Donne e Millenials protagonisti della rivoluzione sri. *Global thinking foundation*.
- Serafini, M. (3/9/2013). La Bic Lancia la penna "solo per lei" e la rete sbeffeggia l'idea. *Il Corriere della Sera*.
https://www.corriere.it/esteri/12_settembre_03/bic-solo-per-lei-e-le-donne-si-arrabbiano_56c5f33c-f5a8-11e1-b714-22a5ae719fb5.shtml
- Soressi, M. (21/12/2018). Il settore di donne che pratica sport genera un mercato di alto potenziale. *Markup*.
<https://www.mark-up.it/quello-delle-donne-sportive-e-un-target-sottovalutato-nel-largo-consumo/>
- Sterans, B.J. (1961). Five Fallacies about Women, *Journal of Marketing*.
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/002224296102500509>
- Tebano, E. (15/01/2019). Gillette, «È questo il meglio di un uomo?». Pubblicità contro stereotipi maschili, la destra attacca. *Il Corriere della Sera*.
https://www.corriere.it/cronache/19_gennaio_15/gillette-questo-meglio-un-uomo-destra-contro-spot-bdd0c086-18ae-11e9-890c-6459c9cbcb3c.shtml
- Tuseo, F. (6/06/2018). Perché il marketing parla alle donne? Sono il motore dell'economia italiana, *Il Digitale*.
<https://www.ildigitale.it/perche-il-marketing-parla-alle-donne-sono-il-motore-delleconomia-italiana/>
- Valsania, M. (9/02/2019). Barbie guida la riscossa in borsa di Mattel, *Il Sole 24 Ore*.
<https://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2019-02-09/barbie-guida-riscossa-borsa-mattel-084730.shtml?uuid=AFni7FM>
- Zanotti, L. (26/11/2018). Big Data: cosa sono e come le aziende competono con le Big Data analytics. *Digital*.
-

Anita 2018. Rivista Ufficiale Giro Rosa
<https://giorosadotit.files.wordpress.com/2018/06/anita.pdf>

Censis
<http://www.censis.it/home>

Cisiamobcc.it
<http://cisiamobcc.it/riforma/perche-una-riforma-delle-bcc/>

Codice IAP
<https://www.iap.it/codice-e-altre-fonti/il-codice/>

Eurispes. (7/03/2018). Italiane: quattro istantanee per un ritratto.
<https://eurispes.eu/news/eurispes-italiane-quattro-istantanee-per-un-ritratto/>
<https://eurispes.eu/news/donne-il-termometro-della-crisi/>

Federazione Ciclistica Italiana. Gruppo Iccrea main sponsor del 30° Giro Rosa (27/2/2019)
<https://www.federciclismo.it/it/article/2019/02/27/il-gruppo-iccrea-main-sponsor-del-30-giro-rosa/efb61c89-1bf2-4644-a585-6c66e91b108a/>

Fondazione Bellisario
<http://www.fondazionebellisario.org/quel-potenziale-inespresso-che-vale-miliardi-di-dollari/>

Freeda
<http://www.freedamedia.com/>

Giro Rosa Iccrea
https://www.giorosaiccrea.it/page/default.asp?i_menuID=58014

Global thinking foundation
<https://www.gltfoundation.com/>

GlodieBlox
<https://www.goldieblox.com/>

Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea.
<https://www.gruppoiccrea.it/>
<https://www.gruppoiccrea.it/Pagine/ChiSiamo/storia.aspx>

Hellsten
<http://www.hellsten.co/basik-1>

Indipendent trader. Instagram e le donne, ecco i brand che le rispecchiano di più (8/3/2019).
<https://itraders.it/2019/03/08/instagram-e-le-donne-ecco-i-brand-che-le-rispecchiano-di-piu/>

ISTAT le donne in italia
<https://www.istat.it/it/archivio/genere?page=2>
<https://www.istat.it/it/archivio/205059>

Jack Morton Worldwide
<http://www.jackmorton.com/>
<http://www.jackmorton.com/blog/beyond-pink-marketing-to-women-2012/>

La Gazzetta dello Sport. Ciclismo, il 30° Giro Rosa con l'arrivo in cima al Gavia (8/3/2019)
https://www.gazzetta.it/Ciclismo/08-03-2019/ciclismo-30-giro-rosa-l-arrivo-cima-gavia-3202015236806.shtml?refresh_ce-cp

Lettera Donna. Perché le vetrine di Mark e Spencer sono sessiste. (21/11/2018)
<https://www.letteradonna.it/it/>

Lettera43
<https://www.lettera43.it/it/>

Mintel
<https://www.mintel.com/>

Museo del Risparmio
<http://www.museodelrisparmio.it/le-donne-e-la-gestione-del-risparmio/>

Nielsen
<https://www.nielsen.com/it/it.html>
<https://www.nielsen.com/it/it/insights/reports/2018/sport-consumption-assist-women.html>
<https://www.nielsen.com/it/it/insights/reports/2015/1-imperativo-della-sostenibilita-sempre-piu-italiani-scelgono-prodotti-buoni-per-la-propria-salute-e-per-l-ambiente.html>

PNAS
(2014) Sex differences in the structural connectome of the human brain
<https://www.pnas.org/content/111/2/823>

Ricerca Forum Finanza Sostenibile Doxa 2018
<https://www.doxa.it/e-lora-della-finanza-sostenibile>

Stati Generali delle Donne
<http://www.statigeneralidelledonne.com/index.php>

TgCom24. Donne e sostenibilità: il futuro del pianeta è rosa (2/11/2016).
https://www.tgcom24.mediaset.it/donne/donne-e-sostenibilita-il-futuro-del-pianeta-e-rosa_3039588-201602a.shtml

The Consumer Factor
<https://theconsumerfactor.com.cutestat.com/>

Unilever. Il futuro del pianeta è rosa (25/10/2016)
<https://www.unilever.it/news/comunicati-stampa/2016/anniversario-unilever-50.html>

UN Women
<http://www.unwomen.org/en/news/stories/2018/10/announcer-iwd-2019-theme>
<http://www.unwomen.org/en/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures>

Valore D
<https://valored.it/>

