



Dipartimento di Impresa e Management

Laurea magistrale in Marketing

Cattedra di Comunicazione di Marketing e

Linguaggi dei Nuovi Media

**Lo sviluppo del *Brand Activism* nella società  
americana: Da “*epic fail*” a “*comunicazione  
dell’anno*”**

Relatore

Chiar.mo Prof. Paolo Peverini

Candidato

Pagano Vincenzo

Matricola: 714591

Correlatore

Prof.

Luca Balestrieri

ANNO ACCADEMICO 2020/2021

**Lo sviluppo del *Brand Activism* nella società americana: Da “*epic fail*” a  
“*comunicazione dell’anno*”**

<b>INDICE</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUZIONE</b>	<b>4</b>
<b>CAPITOLO I: IL BRAND ACTIVISM. GENESI ED EVOLUZIONE</b>	<b>7</b>
1) La nascita del <i>Brand Activism</i>	<b>7</b>
2) Gli obiettivi del <i>Brand Activism</i> : il bene comune e la <i>customer loyalty</i>	<b>12</b>
2.1) Le forme di <i>Brand Activism</i> : “progressivo” e “regressivo”	<b>14</b>
2.2) Le aree di applicazione del <i>Brand Activism</i> : sociale; legale; business; economia; politica; ambiente	<b>16</b>
<b>CAPITOLO II: IL BRAND ACTIVISM NELL’ATTUALE SOCIETA’ AMERICANA</b>	<b>19</b>
1) Il <i>Brand Activism</i> : evoluzione del fenomeno nel contesto internazionale: dal <i>Brand Activism</i> al concetto di <i>Political Activism</i>	<b>19</b>
1.1 Varie forme di Partecipazione dei <i>Brand</i> nel mondo della politica	<b>24</b>
2) Decadenza del capitalismo e cittadinanza digitale: le nuove sfide del mondo immateriale	<b>28</b>
2.1 Capitalismo collaborativo e capitalismo della sorveglianza	<b>36</b>
3) Economia, società e politica nella grande America	<b>39</b>
3.1 100 anni d’America: Dalla grande depressione al <i>Green New Deal</i>	<b>41</b>
3.2 La grande corruzione di un’America piena di speranze	<b>44</b>
3.3 Il bene comune come fine ultimo del <i>Brand Activism</i> : come rendere di nuovo grande l’America?	<b>48</b>
4) Il <i>Brand Activism</i> e il movimento <i>Black Lives Matter</i>	<b>52</b>
4.1 Il <i>Brand Activism</i> di Nike: da “ <i>Revolution</i> ” a “ <i>Just Do It</i> ”	<b>60</b>

<b>CAPITOLO III: L'INFLUENZA DEI BRAND NELLA SOCIETA' ODIERNA</b>	<b>66</b>
1) Dal concetto di <i>purpose</i> a quello di <i>action</i>	<b>66</b>
2) Come il <i>Brand Activism</i> può orientare i consumi	<b>71</b>
3) <i>Millenials</i> , Generazione Z e <i>Brand Activism</i> : comunicare con le nuove generazioni di consumatori	<b>78</b>
4) La <i>Brand Reputation</i> : i principali fattori che influenzano il giudizio dei consumatori. Avere voce nelle controversie aiuta o danneggia il marchio?	<b>82</b>
4. 1) Casi in cui il <i>brand activism</i> ha sortito effetti positivi	<b>86</b>
4. 2) Casi in cui il <i>brand activism</i> ha sortito effetti negativi	<b>90</b>
<b>CAPITOLO IV</b>	<b>94</b>
Quando il <i>Brand Activism</i> fallisce e quando sortisce effetti positivi nei confronti del pubblico	<b>94</b>
1.1) Il <i>Case study</i> Patagonia	<b>97</b>
1.2) Il <i>Case study</i> Pepsi	<b>115</b>
1.3) <i>Social media listening</i>	<b>149</b>
<b>DISCUSSIONE DEI RISULTATI E CONCLUSIONI</b>	<b>162</b>
1) <i>Research Question</i> e Metodologia	<b>166</b>
2) Implicazioni per la ricerca	<b>170</b>
3) Implicazioni manageriali	<b>170</b>
3) Limiti e <i>gap per la ricerca futura</i>	<b>171</b>
<b>SINTESI</b>	<b>172</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>177</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>182</b>

## **Introduzione**

Il presente elaborato intende illustrare la delicata e complessa tematica avente ad oggetto il *Brand Activism*, fenomeno che vede i *Brand* scendere in capo e prendere posizione nei riguardi di un particolare problema di natura politica, sociale, economica o ambientale che affligge la società contemporanea, per contribuire al perseguimento del “bene comune” e far conoscere ai propri *stakeholder* la propria posizione su questi temi, ingaggiandoli emotivamente (P. Kotler, C. Sarkab, 2018).

Il fenomeno ha subito un’elevata diffusione negli ultimi anni in quanto i consumatori, grazie ai *social media* e a *Internet* sono più informati e più sensibili rispetto al passato ed esprimono giudizi non solo sulla qualità dei prodotti che intendono acquistare, ma anche sulle delicate tematiche che affliggono la nostra società e chiedono anche ai *Brand* di prendere posizione relativamente agli stessi valori in cui essi credono.

Questo comporta un rafforzamento del concetto secondo cui l'impresa non costituisce un soggetto autonomo a sé stante, ma va considerata all'interno del contesto sociale, politico, culturale in cui agisce in quanto, impresa e ambiente circostante interagiscono continuamente e hanno bisogno l'una dell'altro. Inoltre, la reputazione di un *Brand* è continuamente sottoposta al giudizio del pubblico per quanto riguarda i seguenti fattori: l'impatto sull'ambiente, le modalità di reperimento delle materie prime, il rispetto degli *standard* per la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, il coinvolgimento in questioni sociali e politiche ((Porter, 2006)<sup>1</sup>.

Pertanto, lo scopo del seguente elaborato è quello di analizzare il fenomeno in una maniera il più esaustiva possibile partendo, innanzitutto, dalla sua nascita ed evoluzione. Successivamente, si illustreranno gli obiettivi che il *Brand Activism* intende perseguire e i soggetti cui esso intende rivolgersi.

L'elaborato proseguirà con una descrizione di casi concreti di *Brand Activism* proiettati nell'attuale contesto socio-politico internazionale.

Inoltre, attraverso una *qualitative research* si cercherà di comprendere la considerazione che il pubblico ha relativamente al coinvolgimento dei *Brand* nelle questioni sociali e politiche che affliggono la nostra società.

L'obiettivo della presente disamina è, dunque, quello di dimostrare che nel corso degli anni è aumentato notevolmente l'interesse da parte del pubblico – in particolare le ultime generazioni – verso quei *Brand* che assumono comportamenti “virtuosi” nei confronti delle principali tematiche socio-politiche che affliggono la società.

Rispetto al passato, infatti, la società attuale grazie ad *internet* e ai *social network* ha subito profonde trasformazioni che ne hanno mutato gli equilibri e i valori e di conseguenza i consumatori – in particolare quelli appartenenti alle nuove generazioni dei *Millennials* e Generazione Z –, hanno innalzato in maniera considerevole il livello di aspettative nei confronti dei *Brand*, anche perché i consumatori sempre più diffidenti nei

---

<sup>1</sup> Secondo il teorico ed economista M. Porter, impresa e società sono due realtà tra loro integralmente interconnesse e, pertanto, non si può studiare la *mission* di un *Brand* prescindendo dall'analisi del contesto di cui esso fa parte. In tal senso, Porter M., Kramer M. R. (2006) *Strategy and Society. The thing between competitive advantage and Corporate Social responsibility*, HBR.

confronti delle istituzioni e dei governi “*incapaci di risolvere le piaghe che affliggono il pianeta*”, grazie alla condivisione delle informazioni, hanno sviluppato un nuovo modo di relazionarsi alle problematiche e si rivolgono ai *Brand* perché li ritengono in grado di contribuire al “bene comune” chiedendo ad aiutarli a difendere gli stessi valori in cui credono (fenomeno del *consumer activism*).

In particolare, le istanze di azioni concrete a favore della società promano dalle nuove generazioni le quali, rispetto al passato, attraverso l'utilizzo di *internet* e dei *social media* sono informate *real time* su quanto accade intorno a loro e mostrano maggiore sensibilità verso la necessità di migliorare l'ambiente in cui vivono. Pertanto, esprimono apprezzamento non solo verso quei *Brand* che forniscono prodotti di qualità, ma che mostrano un'immagine di sé “socialmente responsabile” perché sostengono il cambiamento e sono coinvolti in questioni sociali e politiche di particolare delicatezza che coinvolgono l'intera società.

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

In particolare, un'azienda può mostrare il proprio impegno nei confronti di un problema di natura politica, sociale, economica o ambientale sono i più disparati: campagne pubblicitarie, pubbliche dichiarazioni, donazioni a enti benefici, interazioni *social* etc.

Ma tutto ciò agli occhi di un pubblico sempre più esigente e diffidente, non basta.

Ulteriori elementi che devono caratterizzare l'impegno di un *Brand* sono, infatti, la sua autenticità e trasparenza.

In altre parole, in prospettiva strategica, una campagna pubblicitaria o una pubblica dichiarazione deve essere seguita da fatti e i fatti devono essere coerenti con la storia, l'identità e i valori del *brand* perché il rischio di essere etichettati come ipocriti e opportunisti è dietro l'angolo.

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

Il rischio, dunque, è che l'attivismo, specie se ha ad oggetto tematiche dal forte impatto sociale, si possa trasformare in un "effetto boomerang" con conseguenti perdite di immagine e di profitti.

Pertanto, attraverso la descrizione dei principali *Case Study* si cercherà di comprendere quali possono essere le conseguenze negative (*epic fail*) e positive in termini di immagine e reputazione nei confronti del pubblico di un *Brand Activism* su determinate cause sociali, politiche e ambientali.

## **CAPITOLO I: BRAND ACTIVISM. GENESI ED EVOLUZIONE**

### **1: La nascita del *Brand Activism***

Il *Brand Activism* è un fenomeno che ha avuto grande risonanza negli ultimi anni, rappresentante l'evoluzione naturale di precedenti teorie che hanno ad oggetto la posizione e le responsabilità che un *Brand* assume nei confronti di tematiche di carattere sociale, politico, ambientale, economico, culturale e le conseguenze che tale comportamento

produce nei confronti dei diversi *stakeholder* in termini di reputazione e profitti (Kotler e Sarkar, 2018).

Tuttavia, definire il *Brand Activism* come una strategia di *business* finalizzata ad aumentare il livello di soddisfazione del cliente e, di conseguenza, la sua fedeltà verso il *brand* è abbastanza riduttivo, non tenendo in considerazione il fatto che si tratta di un fenomeno complesso che si sostanzia in una *policy* mirata a migliorare l'ambiente esterno attraverso la propaganda e l'implementazione di azioni concrete.

Con tali premesse, si può introdurre il concetto di “responsabilità sociale” del *Brand*, che indica la capacità dello stesso di interagire con i diversi *stakeholder* con cui entra in contatto mostrando le proprie intenzioni e i propri obiettivi e condizionando, in tal modo, scelte e comportamenti di carattere politico, sociale, culturale, economico (Duse, 2009).

Per comprendere il fenomeno del *Brand Activism* in tutte le sue sfaccettature risulta di fondamentale importanza capire che tipologia di relazioni un *brand* è in grado di creare con l'ambiente esterno e quali sono le conseguenze che tali relazioni possono avere sull'immagine e sulla reputazione del *brand* agli occhi del pubblico (Panozzo, 2013).

In altri termini, *Brand Activism* non vuol dire solamente generare un vantaggio in termini di competitività per l'azienda, ma rappresenta qualcosa di più profondo, che si sostanzia nel mettersi in gioco ed esprimere la propria posizione sui principali problemi che caratterizzano la società contemporanea, prendendo parte ad iniziative e campagne di comunicazione su temi come eguaglianza, lotta al razzismo, sostenibilità ambientale etc., con l'obiettivo di perseguire il “bene comune” e gli interessi della popolazione catturando in tal modo l'interesse e l'attenzione della gente (Kotler e Sarkar, 2018).

Questo perché, come è stato affermato da L. R. Sørensen, Presidente e CEO della multinazionale Novo Nordisk nel corso di un'intervista rilasciata alla rivista americana *Harvard Business Review* “La responsabilità sociale delle imprese non è solo quella di



*massimizzare il proprio valore nel lungo periodo; nel lungo termine, le questioni ambientali e sociali diventano questioni finanziarie*”<sup>2</sup> (L. R. Sørensen, 2015).

Ciò significa che per un’azienda la massimizzazione del profitto non deve essere vista come il principale obiettivo, bensì come il risultato che deriva dall’adozione e attuazione di precise *policy* che riguardano questioni “ambientali, sociali e di *governance* interna (ESG, *Environmental, Social, Governance*)” .

Ciò premesso, ai fini della presente tesi si reputa necessario illustrare gli studi e le ricerche che hanno portato alla nascita del fenomeno del *Brand Activism* che, per molti aspetti. A tal fine,

di seguito saranno descritti i principali filoni di studi che possono essere considerati come la naturale premessa del *Brand Activism*: la *Corporate Social Responsibility* (CSR) la *Corporate Social Performance* (CSP) e la *Stakeholder Theory*.

Il principale esponente del concetto di CSR è Howard R. Bowen il quale nell’ambito delle analisi legate alle scelte aziendali, evidenziò l’importanza della relazione sussistente tra i risultati economici perseguibili dall’impresa e le correlate scelte di natura sociale; Bowen definì la Responsabilità Sociale dell’Impresa come «*il dovere di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, di seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società*».

Secondo Bowen, l’obiettivo dell’impresa non è solo quello di massimizzare il proprio rendimento – inteso come risultato – da un punto di vista economico (profitto), ma anche da un punto di vista sociale, attraverso l’adozione di un comportamento “socialmente responsabile” che limiti il proprio impatto nei confronti dell’ambiente e della collettività sotto un duplice punto di vista: interno ed esterno (Panozzo, 2013).

Da un punto di vista interno, l’azienda è tenuta ad adottare un “clima organizzativo armonico” tra i vari fattori (tecnici ed umani) che operano nel suo contesto; per quanto attiene ai rapporti con l’ambiente esterno, l’azienda è tenuta, altresì, ad attuare un

---

<sup>2</sup>La citazione è tratta da una dichiarazione di L. R. Sørensen, Presidente e CEO della multinazionale NovoNordisk nel corso di un’intervista con la rivista americana *Harvard Business Review* nel 2015. Nello stesso anno Sørensen è stato nominato miglior CEO del mondo, all’interno della classifica stilata dalla rivista americana *Harvard Business Review* non solo per i risultati economici conseguiti dalla sua azienda ma anche per l’attenzione alle tematiche sociali e ambientali.

comportamento “socialmente responsabile” che le consenta una piena integrazione con il contesto politico, sociale ed economico nel quale essa agisce, e che può condizionarne le strategie e le finalità sia in termini di opportunità e vantaggi (positivo ritorno di immagine e aumento di competitività) che di minaccia (Bowen, 1953)

La responsabilità sociale rappresenta, dunque, la somma di due concetti tra loro strettamente collegati: quello di responsabilità aziendale, intesa quale responsabilità connessa all’attività produttiva e quella di responsabilità discrezionale, intesa quale responsabilità dell’azienda in relazione agli interessi e alle aspettative della società.

Un’altra interessante definizione di Responsabilità Sociale d’Impresa è stata fornita dallo studioso Johnson (1971), secondo cui la *Corporate Social Responsibility* è un concetto omnicomprensivo che indica la capacità dei dirigenti di azienda (*management*) di soddisfare una moltitudine di aspettative e interessi facenti capo a tutti i soggetti che hanno rapporti con essa con essa: non solo gli azionisti (massimizzare i profitti), ma anche i lavoratori dipendenti (tutelare la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro), i fornitori e la comunità locale (ricevere consenso e ottenere un positivo ritorno di immagine dall’ambiente esterno) (Johnson, 1971).

In linea con il concetto di CSR, a cavallo degli anni ’70 e ’80 si sviluppano due ulteriori filoni dottrinali, quello relativo al *Corporate Social Performance* (CSP) che vede come maggiori esponenti Sethi, Carroll e Druck era quello afferente alla *Stakeholder Theory* che vede come principale rappresentante il teorico Freeman (1984).

Il CSP – a differenza del CSR che, come osservato, focalizzava l’attenzione sul concetto di risultato globale dell’impresa – pone la propria riflessione sui metodi attraverso cui l’azienda è in grado di coniugare i propri interessi con quelli degli *stakeholder* che entrano in relazione con essa.

Uno dei principali esponenti, lo studioso Sethi, afferma che la CSP si sostanzia in un complesso “processo di adattamento” dell’azienda ai bisogni della collettività, che si sviluppa attraverso tre dimensioni tra loro collegate: 1) la *Social obligation* (obbligo sociale) che descrive il comportamento che un’impresa deve tenere in riferimento alle forze operanti nel mercato e ai vincoli di legge; 2) la *Social Responsibility* (responsabilità

sociale) secondo cui l'impresa è tenuta a rispettare tutte quelle regole sociali che non trovano espressa codificazione in norme di legge; 3) la *Social Responsiveness* (rispondenza sociale) che indica la capacità di anticipare i bisogni sociali oltre che soddisfare le esigenze, aspettative e richieste provenienti dal mercato (Sethi, 1975).

Passando alla *Stakeholder Theory*, il principale esponente, lo studioso Freeman definisce gli *stakeholder* come “*quei gruppi di individui che possono essere influenzati ovvero che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione*”, in relazione alle aspettative e al differente grado di fiducia e di stima che costoro sono in grado di esprimere nei confronti di essa (Freeman, 1984; 46).

Freeman suddivide i diversi *stakeholder* in due categorie: i “primari” e i “secondari”.

Gli *stakeholder* “primari” comprendono quei soggetti che sono collegati all'azienda da un rapporto formale, le cui decisioni e comportamenti sono in grado di produrre rilevanti conseguenze per l'attività di impresa. Comprendono azionisti, lavoratori dipendenti, fornitori, clienti.

Gli *stakeholder* “secondari” comprendono quei soggetti che pur non avendo un rapporto formale con l'azienda possono comunque condizionarne l'attività.

Comprendono associazioni di consumatori; associazioni imprenditoriali; sindacati; *mass media*; gruppi ambientalisti.

Freeman sostiene che l'obiettivo strategico della *Governance* d'azienda non sia solo quello di comprendere le diverse esigenze portate avanti dai vari *stakeholder* (sia “primari” che “secondari”) ma soprattutto quello di coordinarle tra loro, gestirle e soddisfarle nel miglior modo possibile, perché solo in questo modo potrà conseguire il successo in un'ottica di medio-lungo termine rispetto agli altri *competitors*.

Il (recente) fenomeno del *Brand Activism* si pone lungo questo solco tracciato dalle dottrine analizzate e, pertanto, rappresenta il naturale sviluppo evolutivo del pre-esistente concetto di *Corporate Social Responsibility*, in quanto contiene ulteriori tratti distintivi, quali il miglioramento della propria reputazione che lo rendono differente dai precedenti filoni dottrinali finora analizzati.

Come è stato affermato dai teorici Kotler e Sarkar (2018), l'esclusività del *Brand Activism* risiede nella volontà del *Brand* di rivestire un ruolo-chiave nell'affrontare le principali tematiche che affliggono la nostra società, assumendosi precise responsabilità in merito alla loro risoluzione per il raggiungimento del bene comune, coinvolgendo – in tale *mission* aziendale – i propri *stakeholder* con l'obiettivo di incrementare la propria reputazione e – di conseguenza – i propri profitti in un orizzonte di lungo termine.

## **2: Gli obiettivi del *Brand Activism*: il bene comune e la *customer loyalty***

Il precedente paragrafo ha messo in luce come uno degli obiettivi del *Brand Activism* è il perseguimento del bene comune. Nel presente paragrafo verrà illustrato in cosa si sostanziano il bene comune e la *customer loyalty*, cercando di comprendere quali sono le motivazioni che spingono un *Brand* ad intervenire in questioni sociali, ambientali, politiche, etc., il significato di bene comune e di *customer loyalty*.

Il *main target* verso cui i principali *Brand* tendono ad orientare la propria *mission* riguarda non solo la necessità di far crescere la produttività e di mitigare i cd. “rischi aziendali”, ma anche quella di essere coinvolti in maniera “consapevole” in questioni di grande attualità, quali la sostenibilità ambientale; il miglioramento delle condizioni di benessere degli individui; la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, etc.

Tale circostanza trova fondamento nel fatto che nell'attuale contesto sociale, caratterizzato da una elevata diffusione dell'informazione attraverso la connettività (*internet* e i *social-media*), i consumatori – in particolare quelli appartenenti alle ultime generazioni – mostrano una maggiore sensibilità verso le questioni sociali, economiche, ambientali, politiche e, nel contempo, manifestano maggiore interesse verso quei beni prodotti e servizi forniti da operatori economici che orientano la loro “missione produttiva” verso il bene comune e le tematiche socio-ambientali (G. H. Brundtland 1991).

Da un punto di vista del consumatore, ciò significa sottoporre a costante valutazione critica i *Brand*, in particolare per quanto riguarda il comportamento che assumono nei confronti delle principali tematiche sociali.

Da un punto di vista dell'azienda, il concetto di bene comune fa riferimento alla cosiddetta economia del bene comune che si basa su una serie di principi e di valori alla base del *buon management* e che sono osservabili attraverso l'analisi delle scelte, dei comportamenti e delle *performance* di coloro che detengono le responsabilità di governo e di direzione e che trova fondamento nel principio secondo cui “*l'economicità è un obiettivo fondamentale, ma è sempre un fine-mezzo*”, dovendo l'azienda tener conto di fattori quali la *green economy*, lo sviluppo sostenibile, le tematiche socio-ambientali (Kotler e Sarkar, 2018).

Da un punto di vista generale, il concetto di bene comune assume il significato di “integrazione armonica” tra gli obiettivi perseguiti dall'azienda e i bisogni della collettività: l'esigenza di progresso, di innovazione, di produttività e di diversificazione si integrano con l'esigenza di tutela dell'ambiente, miglioramento delle condizioni di vita e benessere sociale dall'altro. Ciò significa che un'azienda che intende perseguire il bene comune, non limita i propri obiettivi al solo criterio dell'economicità, ma espande il proprio campo d'azione assumendosi precise responsabilità verso tematiche sociali e ambientali.

In tal senso, il bene comune viene ad assumere il significato di “*ciò che è condiviso da tutti – o quasi – i soggetti che da esso possono ricevere un beneficio*” (M Minoja (2015).

L'altro obiettivo perseguito dal *Brand Activism* è quello relativo alla *customer loyalty*.

La *customer loyalty* fa parte della strategia di *business* finalizzata ad instaurare e mantenere un elevato livello di fidelizzazione tra l'azienda e i *customer* attraverso un'attività di *Customer Relationship Management* (CRM), tesa a conoscere i bisogni dei clienti per offrire loro prodotti “adatti” che ne aumentino il livello di soddisfazione (cd. *customer satisfaction*) e, di conseguenza, la fedeltà verso il *brand* (cd. *customer loyalty*) (Duse, 2009).

Per quanto riguarda la *customer loyalty* “fidelizzazione del marchio”, si tratta della sensazione di profondo e solido legame (fedeltà) di fiducia da parte dei consumatori nei confronti di quei *Brand* che manifestano il loro impegno responsabile relativamente alle principali questioni sociali.

L'attivismo nelle questioni sociali rappresenta dunque, lo strumento che le imprese hanno per informare e influenzare i consumatori e, allo stesso tempo, il presupposto necessario per l'instaurarsi di un vero e proprio "loyalty loop" tra *customer* e *Brand* al punto da trasformarlo finanche in un ambasciatore del *brand* stesso (Moon M., Millison D., 2001).

## **2.1: Le forme di *Brand Activism*: "progressivo" e "regressivo"**

Gli studiosi Kotler e Sarkar forniscono una distinzione tra il concetto di *Brand Activism* "progressivo" e quello "regressivo".

Per comprendere meglio il significato di *Brand Activism* "progressivo" e "regressivo" occorre partire dal concetto di bene comune – ampiamente descritto nel precedente paragrafo – secondo cui l'obiettivo di un *Brand* non deve essere solo quello di generare profitto, ma anche quello di esprimere la propria posizione attiva sulle principali tematiche che affliggono la società attuale e impegnandosi in azioni concrete, autentiche, plurali.

Se da un punto di vista generale, l'attivismo di marca presuppone un interesse da parte di un *Brand* per i problemi più grandi e urgenti che la società deve affrontare, per effetto di tale ragionamento, si può distinguere tra un attivismo "progressivo" ed uno "regressivo".

In altre parole, le aziende possono sviluppare una duplice strategia di attivismo: "progressivo" o "regressivo".

Il primo si sostanzia nella consapevolezza del *Brand* di dover tenere un comportamento mirato a contribuire al bene comune e nel compimento di azioni concrete orientate in tal senso.

L'attivismo "progressivo" va, dunque, oltre il semplice produrre beni o fornire servizi, ma presuppone un interesse profondo ed un impegno responsabile, concreto, etico e partecipativo a favore della collettività e della risoluzione delle problematiche "calde" che affliggono la società; il secondo rappresenta, invece, una forma di comportamento che nega, ovvero si oppone al concetto bene comune e che tende a dissimulare ovvero

minimizzare gli effetti negativi derivanti dalla produzione di determinati beni o fornitura di determinati servizi.

Secondo il più recente filone dottrinale, un'azienda che intende attuare un *brand activism* di tipo “progressivo” deve essere in grado di comprendere profondamente quali siano le principali tematiche di cui ha intenzione di occuparsi e attuare un comportamento consistente in azioni concrete – e non mere affermazioni – che soddisfino essenzialmente i seguenti *requirements*: (Kotler e Sarkar, 2018)

Quale è la *mission* aziendale? Quali sono i principali bisogni (*needs*) della società? La *mission* aziendale è in grado di contribuire al bene comune (*common good*)? Quale è il livello del coinvolgimento: Locale? Nazionale? Internazionale?, In che modo saremo in grado di contribuire a risolvere i principali bisogni della società? Tutto ciò potrà contribuire a fare la differenza? Come riusciremo a valutare il nostro impatto sulla risoluzione di tali bisogni? In che modo si riuscirà a coinvolgere più gente possibile?

Per quanto concerne il “regressivo”, un classico esempio è quello denominato “strategia del tabacco” che riguarda il comportamento adottato per anni dalle principali industrie del tabacco (cd. *Big Tobacco*<sup>3</sup>) e dalle industrie fossili più inquinanti (cd. *Big Oil*<sup>4</sup>) che hanno negato, ovvero messo in dubbio gli effetti dannosi cagionati alla salute dei consumatori provocati dai loro prodotti, incuranti dell'esistenza di ricerche e studi che affermavano il contrario (N. Oreskes, E .M Conway, 2010).

Nella circostanza, i citati *Big Brand* hanno creato un fronte comune finalizzato a difendere i loro prodotti, finanziando e diffondendo studi e ricerche scientifiche “parallele” che attuavano “disinformazione” con l'obiettivo di metter in dubbio gli effetti nocivi dei loro prodotti, rispettivamente sulla salute dei consumatori e sull'ambiente<sup>5</sup>.

Alla luce delle considerazioni sopra descritte, è possibile definire l'attivismo “regressivo” come forma di opposizione al bene comune e l'attivismo “progressivo” come una forma di partecipazione al perseguimento del bene comune.

---

<sup>3</sup> US Tobacco, American Tobacco, Benson&Hedges, Philip Morris.

<sup>4</sup>Exxon Mobil, RoyalDuch Shell, BP, Chevron, Conoco Phillips, Total.

<sup>5</sup>Per maggiori approfondimenti in tal senso si rimanda al testo dell'articolo *American misled: how the fossil fuel industry deliberately misled Americans about climate change*, (2019) UNIVERSITY OF BRISTOL, USA.



**Fonte immagine:** Il Brand Activism secondo P. Kotler e C. Sarkar in [www.italianmarketing.org](http://www.italianmarketing.org)

## **2.2: Le aree di applicazione del *Brand Activism*: sociale; legale; business; economia; politica; ambiente.**

Gli studiosi Kotler e Sarkar individuano le seguenti sei aree (o categorie) di applicazione del *Brand Activism*: sociale; legale; aziendale; economico; politico; ambientale (2018).

L'attivismo sociale (*Social Activism*) è quello che ha ad oggetto tematiche di rilevanza sociale, culturale, etica che affliggono la società ed è attuato da *Brand* che intendono assumere un comportamento proattivo su questioni quali eguaglianza dei diritti, pari dignità sociale, eguaglianza di genere e riconoscimento dei diritti della comunità LGTBQ (lesbiche, gay, bisessuali, transessuali) immigrazione, istruzione.

L'attivismo legale (*Legal Activism*) è quello che ha ad oggetto tematiche di rilevanza politico-legale che hanno come destinatari le aziende e comprendono questioni come la tassazione, la tutela dei diritti dei lavoratori, i fabbisogni del personale e le politiche occupazionali.

L'attivismo aziendale (*Business Activism*) riguarda i seguenti aspetti concernenti la *governance* d'impresa: l'organizzazione aziendale, la retribuzione degli amministratori delegati, la retribuzione dei lavoratori, le relazioni sindacali.

L'attivismo economico (*Economic Activism*) è quello che può avere ad oggetto le politiche salariali e fiscali minime, che incidono sulla disparità di trattamento nella corresponsione del reddito e nella redistribuzione della ricchezza. L'attivismo politico (*Political Activism*) riguarda fenomeni in cui le azienda prendono posizione su questioni politiche quali il lobbismo, l'esercizio del diritto di voto; le politiche migratorie attuate da un governo.



L'attivismo ambientale (*Environmental Activism*) riguarda le leggi e le politiche in materia di tutela e salvaguardia dell'ambiente, mutamenti climatici, corretto utilizzo del suolo, lotta all'inquinamento dell'aria e dell'acqua.

Delle citate sei categorie di *Brand Activism*, il presente elaborato analizzerà un caso di *Environmental Activism* portato avanti dal *Brand* californiano Patagonia, che fin dalla sua fondazione si pone come esempio di *Brand Activism* di tipo "progressivo" in quanto ha fatto della tutela dell'ambiente e delle risorse la propria filosofia d'impresa.

Come si approfondirà di seguito il *Brand* in questione persegue la *mission* di salvaguardare il pianeta (sul sito dell'azienda è riportata la frase *We're in business to save our home planet*) attraverso azioni concrete; nel 2017 si è addirittura schierato pubblicamente contro l'amministrazione Trump che aveva deciso di ridurre le dimensioni di due aree protette per destinarle alle multinazionali dei combustibili fossili accusando il Presidente USA di arrecare danni all'ecosistema degli Stati Uniti e alla popolazione stessa e di rubare le terre degli americani.

L'elaborato analizzerà, altresì, un particolare caso di tentativo di *Social Activism* promosso dalla multinazionale Pepsi nel 2017 attraverso uno *spot* pubblicitario e diretto a sensibilizzare il pubblico sulle tematiche dell'eguaglianza dei diritti, pari dignità sociale, eguaglianza di genere che, però non ha sortito nel l'effetto desiderato , rivelandosi un *epic fail*.

Secondo gli studiosi Kotler e Sarkar (2018), le citate aree rappresentano il *focus* del comportamento attivo dell'azienda, che oltre a produrre beni o fornire servizi deve necessariamente orientare la propria *mission* nel collaborare alla risoluzione dei *seven Wicked Problems*:

*Climate Collapse*: ossia improvvisi mutamenti climatici che provocano ondate di calore, incendi boschivi, inondazioni, uragani, degrado dell'ecosistema e estinzione delle specie.

*Inequality*: la disparità economica tra ricchi e poveri rappresenta l'unità di misura della disuguaglianza sociale e di genere. Il crescente divario tra l'1% e il resto della popolazione crea una società diseguale e ingiusta.

*Hate*: i fenomeni dilaganti di intolleranza e odio alimentati da razzismo, sessismo ed estremismo portano a disordini sociali e atti di terrorismo.

*War*: fenomeni quali il militarismo, la corsa agli armamenti, la cultura della guerra, eserciti, armi, industrie, politiche, piani, propaganda, conducono a guerre e conflitti armati.

*Corruption*: la crescente corruzione da parte di chi detiene il potere o è in grado di esercitare la propria influenza sugli altri, porta a conseguenze dannose per la maggior parte della popolazione.

*Health and Livelihood*: il benessere sociale, economico della popolazione rappresentano un bene comune e, pertanto, rappresentano una sfida a livello mondiale.

*Population & Migration*: la crescita demografica a livello mondiale rappresenta il presupposto per futuri scenari di conflitto per accaparrarsi risorse, in particolare acqua, energia, cibo, territori etc. a tale problematica si affianca la non meno grave crescita demografica.

## **CAPITOLO II: IL BRAND ACTIVISM NELL'ATTUALE SOCIETA' AMERICANA**

### **1: Il *Brand Activism*: evoluzione del fenomeno nel contesto internazionale: dal *Brand Activism* al concetto di *Political Activism***

Il *brand activism* nel mondo politico rappresenta la normale conseguenza di una società capitalista sempre più competitiva e sfidante: rispetto al passato, l'accresciuta sensibilità da parte del pubblico nei confronti di tematiche di grande rilevanza quali la lotta alla discriminazione razziale, il sostegno ai paesi più poveri, gli interventi a favore del clima e dell'ambiente, hanno imposto ai principali attori dello scenario politico ed economico internazionale – non solo i governi, ma anche le multinazionali – la necessità di intervenire e fornire soluzioni concrete e non limitare il loro contributo a mere dichiarazioni di intenti e principi generali del diritto.

Pertanto, la richiesta di partecipazione delle imprese alle vicende politiche della nostra società deve essere vista come una naturale conseguenza della crescente diffidenza dell'opinione pubblica nei confronti delle istituzioni.

Degno di nota è il fatto che oggi sono molte aziende che operano a livello internazionale, in particolare quelle delle principali nazioni occidentali, detengono e gestiscono patrimoni ingenti che consente loro di pressioni ed influenze rilevanti nei confronti della politica. Questo porta a riflettere sul fatto che economia e politica siano tra loro profondamente interconnessi (Schiattella, 2019).

Rispetto a quanto avveniva in passato, oggi i CEO sono invitati ad esporsi in prima persona sulle tematiche rilevanti, in modo da guadagnare credibilità e fiducia da parte degli *stakeholder*; per questo motivo, essi si trovano a dover intraprendere azioni che vanno ben oltre la mera funzione economica- finanziaria, arrivando ad affrontare anche tematiche di carattere politico, sociale ambientale.

Le loro influenze sui governi e sugli elettori sono sempre maggiori, così come le aspettative del pubblico – in particolare dei più giovani – nei loro confronti.

Come evidenziato qualche anno fa da Richard Edelman – CEO di Edelman, società *leader* a livello globale per la consulenza in comunicazione e relazioni pubbliche – si può parlare di *brand democracy* quando i principali operatori economici a livello internazionale sono in grado di esercitare un potere maggiore rispetto agli stessi attori politici.

Questo significa che per gli operatori economici riuscire a comprendere come gestire e risolvere le problematiche che riguardano una pluralità di persone risulta di fondamentale importanza, perché la tematica politica rappresenta – e continuerà a rappresentare in futuro – un problema reale rispetto a cui non solo i governi nazionali, ma anche i *Brand* sono chiamati ad intervenire.

Prima di approfondire la tematica relativa al *Political Activism* si ritiene interessante fornire una definizione del concetto di globalizzazione.

Wikipedia descrive la globalizzazione come “*un processo attraverso cui i mercati, le produzioni, i consumi e i modi di vivere e di pensare della popolazione sono connessi su scala mondiale, grazie ad un continuo flusso di scambi che li rende interdipendenti e tende a unificarli*”.

L'enciclopedia Treccani definisce il fenomeno globalizzazione come una “*interconnessione di fenomeni di crescita economica, sociale e culturale tra le diverse aree del mondo*”.

In termini economici, il termine globalizzazione indica il risultato di un processo complesso caratterizzato dalla rapida crescita integrata su scala mondiale dei mercati, delle produzioni, dei consumi e – anche grazie alla diffusione delle comunicazioni e delle tecnologie digitali – dei modi di vivere e di pensare con l'affermarsi di politiche

economiche orientate al mercato ed instaurazione di un'armonizzazione istituzionale a livello mondiale.

Secondo H. Minzberg il termine globalizzazione va inteso essenzialmente nella sua accezione economica, in quanto *“ciò che noi chiamiamo globalizzazione è in realtà solamente una globalizzazione economica perché è l'aspetto economico del fenomeno che prevale su tutto il resto”* (Minzberg, 2018).

Secondo lo studioso U. Beck una delle conseguenze della globalizzazione è l'affermarsi di una *“politica globale”* che coinvolge i governi e i principali soggetti economici operanti a livello internazionale, il cui obiettivo è quello di occuparsi di problematiche e questioni di rilevanza che vanno oltre le competenze dei singoli governi nazionali (Beck, 2018).

In altre parole, secondo il teorico Beck, la globalizzazione è uno strumento efficace per favorire la collaborazione tra i vari attori della società, che hanno potere decisionale e per creare le condizioni ideali per uno sviluppo non solo economico, ma anche sociale, etico e ambientale.

Quanto affermato dallo studioso Beck giustificerebbe il crescente interesse negli ultimi tempi da parte delle imprese nei confronti delle principali problematiche di carattere politico che riguardano la nostra società.

In un interessante articolo, intitolato *What Is Globalization? Cambridge, UK: Polity Press* lo studioso ha evidenziato il mutato atteggiamento dei *Brand*: mentre in passato le imprese hanno preferito non prendere parte alla vita politica degli Stati, questo atteggiamento oggi non è più possibile, perché silenzio e indifferenza possono essere deleteri per la reputazione di un'impresa, ancor più se questa ha una grande visibilità e immagine all'interno della società (U. Beck, 2000).

In un'ottica prospettica questo significa che le aziende dovranno interiorizzare alcune azioni tipiche dei governi.

Attualmente, la crescente sfiducia negli Stati nazionali e nelle forme di democrazie hanno creato delle aspettative crescenti nei confronti del ruolo delle imprese all'interno della società e della compagine politica.

D'altra parte, questo significa che i *Brand* si trovano a dover sopportare responsabilità crescenti all'interno della società, specialmente nei confronti delle aspettative del pubblico.

In altre parole, per i *Brand* questo significa impegnarsi concretamente nei confronti di una platea di consumatori che non si aspetta più solamente la fornitura di beni o servizi, ma l'assunzione di una responsabilità d'impresa per contribuire al cambiamento concreto.

Tra i casi più interessanti di *Brand Activism* politico che si ritiene interessante citare rientrano aziende come Nike e Coca-Cola.

In diverse occasioni, i citati *Brand* hanno criticato la politica – sia a livello nazionale che internazionale – portata avanti dall'amministrazione Trump che era una delle principali cause dell'incremento dell'odio e della disuguaglianza e delle discriminazioni razziali all'interno della società americana, che rischiavano di sfociare in malcontento e conseguenti reazioni violente da parte della popolazione.

In particolare, è stata aspramente criticata la mancata presa di posizione da parte del presidente USA contro la discriminazione razziale a seguito della morte dell'afroamericano George Floyd, avvenuta il 25 maggio 2020 nella città di Minneapolis, ucciso da un *police officer*.

Come già osservato, il *Brand Activism* politico si sostanzia in un delicato impegno da parte di un'azienda la quale dovrà inserire il proprio *business* d'impresa nel delicato gioco degli opposti che vede, da un lato, l'opinione pubblica sempre più diffidente verso la politica, dall'altro le scelte attuate dai decisori politici

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

Per affrontare le difficoltà geopolitiche del mondo contemporaneo, le aziende dovranno *privatizzare la politica estera e diplomatizzare la loro comunicazione e le loro attività*. Per una giusta *corporate diplomacy* l'azienda dovrà intraprendere attività propriamente

governativa, effettuare analisi e raccogliere i dati in un contesto internazionale, portare avanti un business nel rispetto delle norme e dei vari *stakeholder*, e apportando tecniche di comunicazione che possano far comprendere alla società i benefici apportati dalle attività aziendali (Capriotti, 2013).

Per un'azienda questo comporta la necessità di integrare il proprio *business* nei processi di sviluppo economico e sociale della società e contribuire con gli altri protagonisti della società – sia a livello locale che internazionale – alla creazione di norme e regole di condotta mirate ad assicurare il pieno sviluppo della persona umana e dei suoi diritti fondamentali, cercando in tal modo le basi per creare le basi per uno sviluppo costante, sostenibile ed lo equo della società (J. L Manfredi, 2018).

Molte realtà imprenditoriali stanno ampliando la loro influenza anche nel settore politico, tanto da spingere gli studiosi a valutare l'ipotesi di inserire nel novero degli indicatori di virtuosità di un *Brand* anche la RCP, ossia di responsabilità politica d'impresa nella creazione di benessere e sviluppo all'interno della società civile.

Si può quindi parlare di RCP, ossia di Responsabilità Politica d'impresa, per indicare quelle condizioni necessarie di intervento delle imprese nel mondo politico.

Migliaia di aziende in tutto il mondo hanno aderito al *Global impact* delle Nazioni Unite per contribuire a creare un'economia globale più inclusiva e sostenibile. L'iniziativa *Global Impact* è stata proposta, nel 1999, da Kofi Annan – che all'epoca ricopriva l'incarico di Segretario Generale delle Nazioni Unite – con l'obiettivo di coinvolgere i principali operatori economici e i governi nazionali nella realizzazione di un accordo globale finalizzato a promuovere un'economia globale che promuovesse la tutela dei diritti umani, il miglioramento delle condizioni di lavoro, la salvaguardia dell'ambiente e la lotta alla corruzione<sup>6</sup>.

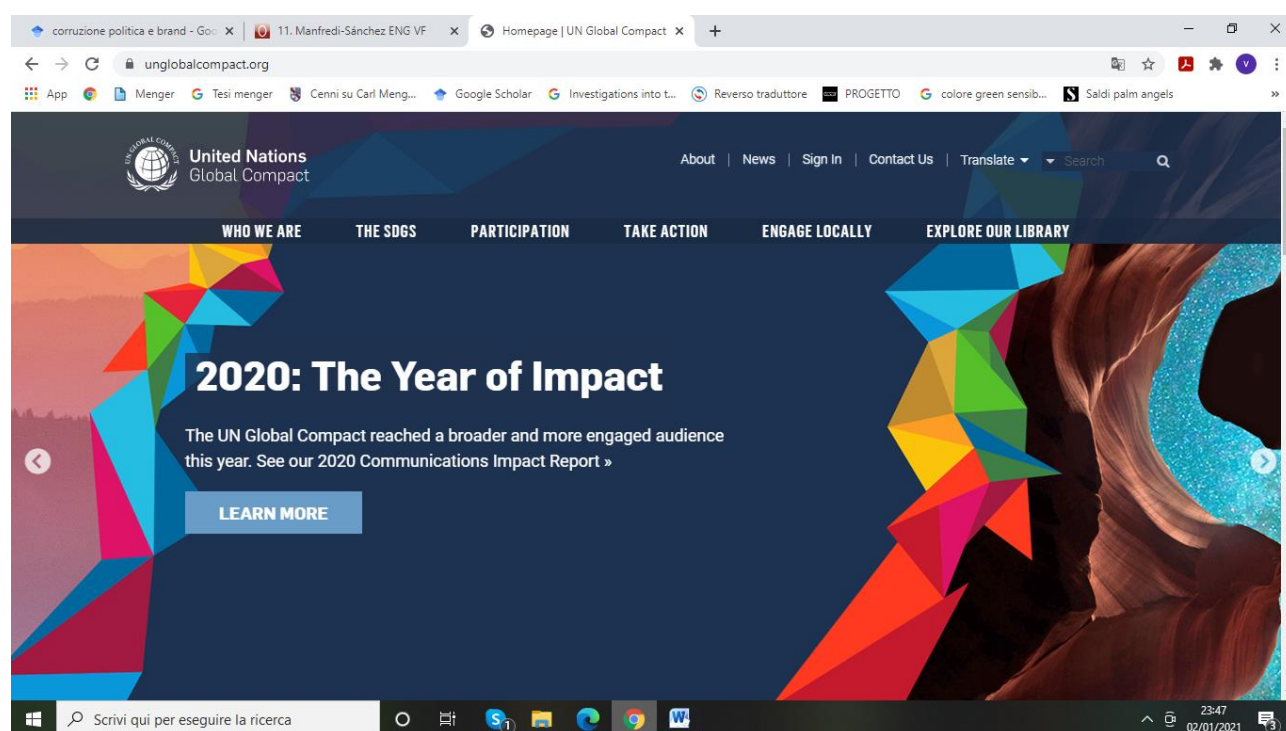
Tuttavia, nonostante i buoni propositi del *Global Impact*, pochi sono stati i miglioramenti concreti che ne sono derivati a livello sociale ed ambientale.

---

<sup>6</sup>L'iniziativa è stata proposta nel 1999 dall'ex segretario dell'ONU Kofi Annan, presso il *World Economic Forum di Davos*, con l'obiettivo di coinvolgere i leader dell'economia mondiale presenti all'incontro a sottoscrivere un "Patto Globale", con le Nazioni Unite al fine di affrontare in una logica di collaborazione gli aspetti più critici della globalizzazione.

Tuttavia, in aderenza alla citazione del “*mercato delle virtù*”, alcune aziende hanno intrapreso azioni concrete mirate a ridurre al minimo il loro impatto negativo su ambiente e società: 1) l’adozione di elevati *standard* etico - ambientali nel reperimento delle materie prime lungo la filiera di produzione; 2) la salvaguardia della salute e sicurezza dei propri lavoratori; 3) l’utilizzo di energia da fonte rinnovabile in sostituzione di quelle tradizionali altamente inquinanti.

Questi comportamenti “virtuosi” necessitano di essere adottati da tutti gli operatori economici e, per conseguire questo risultato è necessario un intervento legislativo che abbia alla base l’effettiva volontà da parte dei decisori politici di attuare un cambiamento radicale: regolamentazione civile e governativa dovranno essere due facce della stessa medaglia per creare condizioni di sviluppo e di miglioramento all’interno della società.



## **1.1: Varie forme di partecipazione dei *Brand* nel mondo della politica**

Come osservato nel precedente paragrafo, la nuova concezione di *business* vede le imprese in grado di perseguire, oltre ai profitti, una o più finalità di “beneficio comune” e operare



in maniera responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di ambiente, società, territori, individui ed altri portatori di interesse (Scherer, Palazzo, 2011).

Inoltre, i *Brand*, attuando forme indirette (finanziamenti o campagne di comunicazione) o dirette (es., partecipazione a consessi mirati alla realizzazione di una politica di sostenibilità e alla produzione di norme a tutela dell'ambiente e del patrimonio culturale) di *Political Activism* sono in grado di contribuire concretamente alla risoluzione delle principali questioni rientranti nelle responsabilità di un governo quali le politiche migratorie, le discriminazioni razziali, il lobbismo, la tutela dei più deboli (Kotler e Sarkar, 2018).

Un esempio di *Political Activism* è quello relativo alle dimissioni di vari amministratori delegati dal *President's Manufacturing Council*, tra cui il CEO di Merck Ken Frazier, l'amministratore delegato di Under Armour Kevin Plank e il CEO di Intel Brian Krzanich come azione di protesta nei confronti dell'amministrazione Trump nel 2017.

Nella circostanza, le citate figure rassegnarono le loro dimissioni poiché Trump, non criticò in occasione della marcia neonazista e suprematista bianca avvenuta nello stesso anno a *Charlottesville* in Virginia nel corso della quale si verificò la morte di un giovane.

Analogo esempio di *Political Activism* si è verificato nel 2017 quando gli amministratori delegati di imprese come, Dow Chemical e Corning Inc., firmarono una lettera aperta indirizzata al *Wall Street Journal* per esortare l'amministrazione Trump a rimanere nell'accordo sul clima di Parigi<sup>7</sup>.

In Italia, sulla forte spinta del settore imprenditoriale, con la legge n. 208 del 28 dicembre 2015 viene introdotta nel nostro ordinamento, sul modello delle *Benefit Corporation* degli USA, la disciplina delle cosiddette Società Benefit, che costituiscono nuove forme giuridiche di impresa le quali, oltre allo scopo di lucro, perseguono anche una o più finalità di beneficio comune consistenti nel provocare un impatto positivo sia sulla società che sull'ambiente.

---

<sup>7</sup> L'accordo sul clima di Parigi è una convenzione universale e giuridicamente vincolante avente ad oggetto i cambiamenti climatici, adottato alla conferenza di Parigi sul clima, tenutasi nel dicembre 2015. L'accordo stabilisce una serie di comportamenti che gli Stati sottoscrittori devono attuare per evitare pericolosi cambiamenti climatici e limitare il riscaldamento globale.

Molti *report* evidenziano tuttavia una problematica correlata al *Political Activism*: molti *Brand* preferiscono rimanere “neutrali” e non prendere posizione politica, ovvero partecipare in maniera indiretta alla gestione della cosa pubblica. L’origine del problema è da imputarsi a una serie di fattori: 1) la preoccupazione che un *Political Activism* possa essere interpretato solamente come un mero impegno di facciata mirato a suscitare emozioni per ottenere pubblicità e benefici in termini di aumento delle vendite; 2) il timore di sortire una reazione negativa da parte degli investitori e del mercato.

Ritornano, pertanto, alla mente, i concetti di trasparenza e autenticità di un *Brand*, da applicare anche al *Political Activism*. Trasparenza e autenticità sono i requisiti indispensabili per mantenere alta la propria reputazione e riscuotere la fiducia da parte dei consumatori – in particolare le nuove generazioni – i quali non si accontentano di un impegno di facciata, ma pretendono che un marchio agisca concretamente e responsabilmente per il perseguimento del bene comune.

Al riguardo, si ritiene utile riportare quanto affermato da un gruppo di soggetti istituzionali – tra cui HSBC Global Asset Management, Trillium Asset Management, il sistema dell’Università della California, e la società di gestione di Harvard – relativamente al concetto di trasparenza e autenticità nel *Political Activism*: “*La nostra aspettativa è che, quando le aziende si impegnano con i responsabili delle politiche pubbliche, sostengano misure politiche efficaci dal punto di vista dei costi per mitigare i rischi del cambiamento climatico e sostengano una transizione ordinata verso un’economia a basse emissioni di carbonio. Mentre un numero crescente di aziende ha solide politiche e dichiarazioni di posizione sul cambiamento climatico e svolge un ruolo costruttivo nelle discussioni politiche, siamo preoccupati che molti siano anche membri o sostenitori di associazioni di categoria, think tank e altre organizzazioni terze che fanno pressione contro le politiche di mitigazione dei rischi climatici in un modo che non è coerente con il nostro obiettivo di massimizzare il valore del portafoglio a lungo termine*”.

Le azioni di *Political Activism* presentano, dunque, una valenza simile (se non addirittura maggiore) a quelle attuate in materia di *Social, Environmental, Economic Activism* con le quali, nella maggior parte dei casi, si intrecciano, etc.

Come approfondiremo nel capitolo terzo, è il caso del *Brand* Patagonia che nel 2017 si è schierato pubblicamente contro l'amministrazione Trump accusandola di “*aver effettuato la più grande riduzione della superficie di aree protette della storia degli USA*”, riducendo le aree protette del *Bears Ears* e del *Grand Staircase*, rispettivamente dell'85 e del 50 per cento circa”.

Le aziende potranno addirittura sostituirsi al decisore politico o addirittura contrapporsi attivamente ad esso, creando le basi per cambiare le regole del gioco.

Soprattutto le nuove generazioni ripongono le loro speranze nei *Brand*, perché si aspettano che le aziende, attraverso un impegno concreto, siano in grado di contribuire a migliorare la nostra società apportando benessere e sviluppo equo e sostenibile.

I *Brand*, attraverso il loro impegno concreto in tematiche di natura politica, sono in grado di condizionare in maniera effettiva le scelte dei cittadini-consumatori.

Per effettuare simili strategie, le domande a cui un'azienda dovrà rispondere sono le seguenti:

- Quali questioni politiche possono essere in linea con la storia e la *mission* aziendale?
- Si tratta di problematiche aventi rilevanza locale o impatto a livello internazionale?

Queste sono solo alcune delle questioni che un *Brand* è tenuto ad affrontare prima di intraprendere una strategia di *activism* di tipo politico.

In ogni caso, l'attivismo dovrà essere sempre basato su un comportamento responsabile agli occhi del pubblico.

Il marchio è diventato per il cittadino - consumatore uno strumento per exteriorizzare i propri valori e le proprie azioni. Sempre più, gli acquisti avvengono perché un prodotto, rispecchia i valori e i principi dell'acquirente. Michelle, Follesdal e Stolle parlano quindi di consumo politico, come “*le decisioni di acquisto di carattere individuale, di gruppo o istituzionale, che tengono conto della responsabilità del brand in ambito politico*” (Lekakis, 2013).

Un esempio di *Brand Activism* di tipo sociale e politico riguarda l'utilizzo dell'olio di palma: nonostante la diffusione di campagne di sensibilizzazione verso l'uso di prodotti

sostenibili o responsabili, il consumo di tale prodotto non è stato azzerato, come era stato ipotizzato inizialmente.

Questo perché talvolta, le decisioni “sostenibili” attuate dalle aziende hanno solamente una finalità di *marketing*, che è quella di attrarre il consumatore e fidelizzarlo ma, nella sostanza, non sono in grado di apportare alcun miglioramento significativo nei confronti della società.

*“La letteratura segnala come la pubblicità forma la mentalità delle persone e sfrutta idee, slogan, fotografie memorabili per un beneficio mercantile e per creare nuove opportunità commerciali”* ((Fontana, 2010; 9).

## **2: Decadenza del capitalismo e cittadinanza digitale: le nuove sfide del mondo immateriale**

La società attuale, grazie all’innovazione tecnologica e digitale e alla crescente diffusione di *internet*, è in continua evoluzione e, di conseguenza, è in grado di offrire agli individui nuove opportunità di benessere collettivo, ma allo stesso tempo deve fare i conti con le principali problematiche di livello globale che conseguono ad un progressivo sviluppo: cambiamenti climatici, riduzione delle risorse disponibili, divari sociale ed economici tra nord e sud; incremento demografico e conseguenti impatti negativi sul pianeta.

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

Per questo motivo, negli ultimi anni si è diffusa una nuova concezione di *business* di impresa, non più mirata esclusivamente verso il conseguimento di profitti, ma mirata a “creare valore per la collettività” (Di Carlo, 2017).

In altre parole, rispetto a quanto avveniva nel passato, oggi per un *Brand* risulta necessario anteporre l'interesse per l'ambiente e per la collettività alla logica del profitto, al fine di contribuire concretamente alla risoluzione delle principali problematiche che affliggono la nostra società e di perseguire il bene comune.

Ma questo non appare sufficiente: i *Brand* sono altresì tenuti a trasmettere ai propri *stakeholder* questa nuova visione di impresa basata sui concetti di “responsabilità sociale”, eticità e trasparenza e a mostrare loro l'impegno concreto in cause sociali, politiche, ambientali etc. Questo perché oggi si assiste ad un fenomeno di crescente sfiducia nei confronti del tradizionale concetto di impresa e di capitalismo; anzi quest'ultimo viene visto nella sua accezione egoistica, ossia come mero strumento finalizzato ad incrementare il profitto privato a discapito della persona umana e dei suoi diritti fondamentali (Severino, 2012).

Questa mutata prospettiva riguarda in particolare le nuove generazioni – in particolare *Millennials* e Generazione Z che si sono formate in piena “era digitale “grazie ai *social media* e ad *internet* –che mostrano una maggiore sensibilità nei confronti delle principali problematiche socio-politiche come eguaglianza sociale, culturale, etnica e rinnegano fenomeni negativi come intolleranza, razzismo, disuguaglianza sociale e di genere.

Le nuove generazioni sono altresì consapevoli che occorre abbracciare una mentalità collaborativa per contribuire al miglioramento della società e, pertanto, tramite i *social network* e *social media*, si rivolgono ai principali *Brand* ai quali chiedono, non un mero impegno di facciata, ma azioni concrete perché “*il futuro della terra è nelle nostre mani*”<sup>8</sup>.

La società attuale è caratterizzata dalla rilevante diffusione della tecnologia digitale e da un elevato utilizzo dei *social media* che hanno contribuito a far evaporare l'(ormai obsoleto) concetto di confini territoriali per sostituirlo con quello di “mondo immateriale”,

---

<sup>8</sup> Su quest'aspetto si veda anche *Millennials e sostenibilità ambientale: un rapporto sempre più stretto*, 2019, in [www.am.pictet.it](http://www.am.pictet.it). In particolare l'articolo evidenzia che da una recente ricerca condotta dalla multinazionale italiana Enel è emerso che il 75% dei *Millennials* è disposto a cambiare le proprie strategie di acquisto verso quei prodotti forniti da aziende sostenibili da un punto di vista ambientale. Tale percentuale si pone in evidente contrasto rispetto al 46% della Generazione X (soggetti che sono nati tra il 1960 e il 1980) e al 34 % della Generazione dei *Baby Boomers* (soggetti che sono nati negli anni immediatamente successivi al secondo conflitto mondiale).

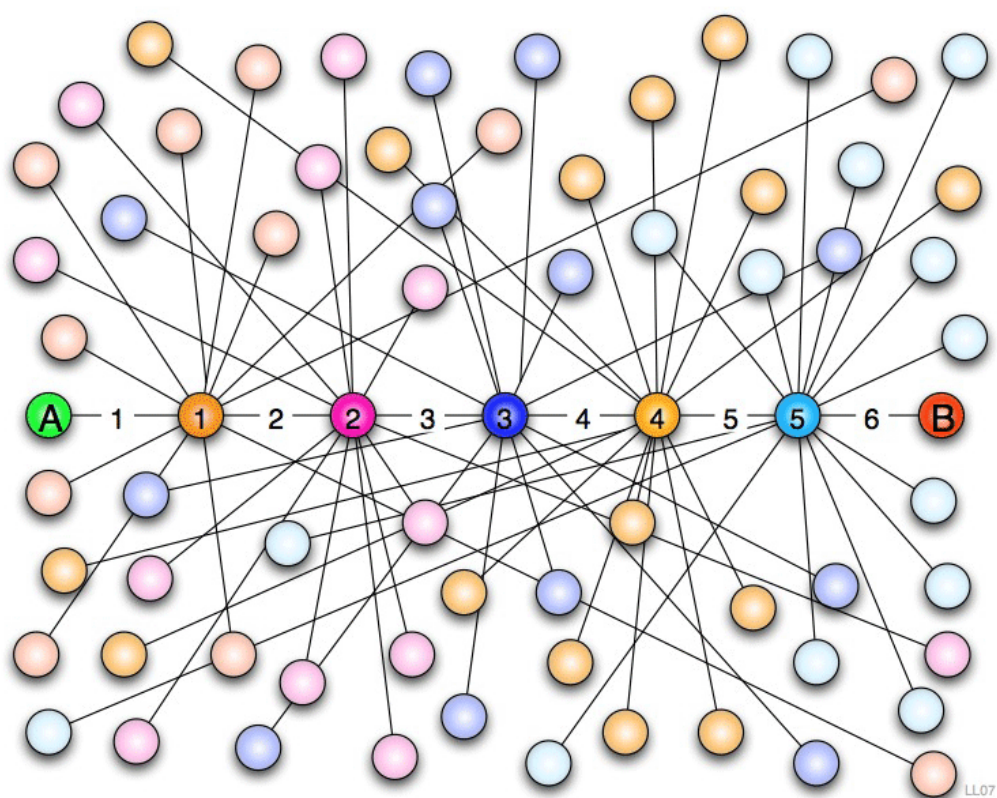
ormai sempre più piccolo e allo stesso tempo privo di distanze e confini fisici (G. Cogo, 2012)

Questo ha comportato che, proprio grazie alla diffusione dei *social media* e di *internet*, l'individuo non rappresenta più un mero spettatore e consumatore passivo di informazioni e notizie, ma sia in grado di interagire con i suoi simili e scegliere quali informazioni e quali prodotti intende ricevere e condividere in *real time* con tutti i suoi contatti (Dara, 2017).

Rispetto al passato, infatti, i social network e social media hanno contribuito a creare un mondo immateriale, quale naturale continuazione del mondo materiale.

Al riguardo si ritiene interessante citare la “Teoria del mondo piccolo” di Stanley Milgram, elaborata dallo studioso nel 1967, secondo cui “*un gruppo di persone nel Nebraska, attraverso la propria rete di conoscenze, può venire a contatto con sconosciuti nel Massachussets, attraverso sei gradi di separazione*”.

La Teoria dimostra che “*per venire in contatto con un nodo sconosciuto possono bastare solamente sei passaggi (o gradi di separazione)*”.



Le reti sociali consentono, dunque, agli individui, di interagire tra loro contemporaneamente, a prescindere dalla loro ubicazione geografica.

Questo comporta il vantaggio di soddisfare i bisogni degli utenti digitali di identificazione, di libertà, di partecipazione e appartenenza, senza alcun limite fisico- temporale.

Oggi, infatti, si parla di *homo digitalis* ossia di cittadino digitale che, rispetto a quanto avveniva prima della digitalizzazione, è in grado di essere ovunque in qualsiasi momento (De Rosa, 2012).

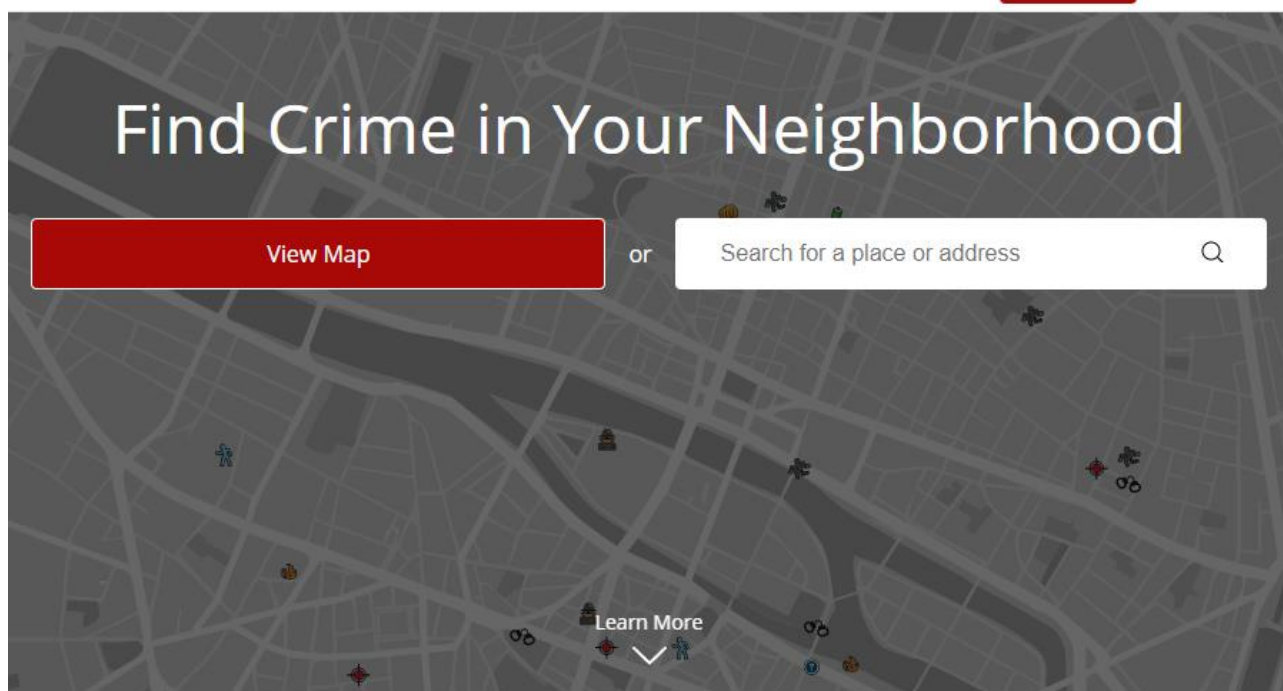
Tale condizione ha influenzato notevolmente anche le scelte e le decisioni dei politici e la società che, seppur con non poche difficoltà, hanno cercato di adattarsi a questo nuovo mondo “immateriale” attuando scelte, programmi e modelli di vita innovativi rispetto a quanto avveniva in passato. Per molto tempo, infatti, tecnologia e istituzioni di governo sono vissuti come due realtà – e due culture – nettamente separate tra loro; oggi invece, la tecnologia è profondamente intrecciata con le politiche necessarie agli organi di governo di una nazione o di una comunità (Tironi, 2020).

Questa mutata prospettiva, caratterizzata da una elevata interconnessione e da nuove forme di comunicazione, consente al “cittadino digitale” di aderire a movimenti e associazioni e condividere gli orientamenti politici, sociali, ambientali dominanti semplicemente attraverso la rete e tali scelte assumono il significato di affiliazione e di condivisione del pensiero dominante con evidenza empirica.

Da questi assunti prende forma il concetto di *e-democracy*, che consente a ciascun cittadino di partecipare alle decisioni che riguardano il contesto sociale di cui fa parte e di contribuire in maniera rilevante al suo miglioramento . Grazie all’evoluzione del *web* sociale e delle varie modalità di partecipazione, sono innumerevoli i servizi costruiti dal basso che si presentano come delle opportunità valide di attuazione della democrazia diretta.

Un esempio di interconnessione digitale tra i cittadini-utenti e le istituzioni che contribuisce in maniera efficace al benessere collettivo è il sito *Spotcrime*, una piattaforma digitale che offre a ciascun cittadino la possibilità di contribuire ad aggiornare un *database* che raccoglie informazioni relativamente a reati commessi in una determinata zona della

città, indicando tipologia di reato, orario, modalità di realizzazione: il sito consente, infatti, ai cittadini di segnalare furti, aggressioni, violenze o qualsiasi altro atto vandalico indicando anche l'ora e il luogo in cui si è consumato. Il *database*, costantemente aggiornato grazie al contributo *on line* dei cittadini, può costituire un supporto importante al lavoro delle forze dell'ordine per garantire la sicurezza di aree a rischio reati e scongiurare il verificarsi di ulteriori atti criminali, in quanto consente anche di effettuare un'analisi statistica delle zone più pericolose e più sicure di una città.



Fonte: <https://spotcrime.com/>

Questi nuovi servizi digitali contribuiscono a rafforzare il concetto di *user empowerment* ossia di implementazione del potere del consumatore. Il termine, pur essendo legato al mondo dei consumi, è la sintesi perfetta per identificare un nuovo rapporto tra le parti, in cui le persone hanno accesso diretto alle informazioni, offerte dal web 2.0.

Un'altra sfida che deriva dalla crescita esponenziale del web riguarda la trasformazione dei rapporti tra cittadino e Pubblica Amministrazione (cosiddetto *e-Government*). Se nel settore privato le aziende hanno cercato di adattarsi in maniera repentina al cambiamento, nel settore pubblico vi sono state non poche difficoltà ad adeguarsi al cambiamento per apportare soluzioni sociali e *open*.



Negli ultimi anni tutte le Pubbliche Amministrazioni – seppur in maniera differente, in ragione della specifica *mission* d’istituto e dei particolari servizi offerti al cittadino – hanno vissuto un periodo di forte spinta al cambiamento, all’innovazione ed alla modernizzazione (cd. riforma della PA) derivante dalle crescenti esigenze da parte dei cittadini e dei diversi *stakeholder* in termini di miglioramento della qualità dei servizi offerti e di *accountability* intesa quale una relazione dinamica tra PA e soggetti diversi (cittadini, *stakeholder*) (E. Borgonovi, 2006).

Tutti questi fattori hanno inevitabilmente spostato il *focus* sulla necessità che le Pubbliche Amministrazioni debbano continuare ad operare con efficacia, efficienza e economicità e competitività, al fine di “servire il cliente” erogando servizi pubblici di elevata qualità ed in grado di soddisfare le aspettative dei diversi *stakeholder* (P. Schifano, 2007).

A tal proposito, alcuni impiegati del governo degli Stati Uniti hanno istituito un *blog* per offrire i servizi pubblici dell’Ufficio Relazioni con il Pubblico. Questo è un tipico esempio di dialogo chiaro con gli utenti del web, indirizzato verso scelte consapevoli<sup>9</sup>.

Spesso si sente parlare di furti di identità dei dati di una persona attraverso internet ovvero di utilizzo di tali dati senza autorizzazione del titolare.

Questa situazione rappresenta una conseguenza “innaturale” dell’innovazione tecnologica e delle nuove logiche di mercato collegate ai sistemi democratici attuali.

A fronte del rinnovato panorama digitale, cambiano, dunque, i comportamenti dei consumatori: la rete fornisce la possibilità a tutti di accedere a svariate informazioni in tempo reale, ma allo stesso tempo rappresenta uno strumento in mano ai gestori dei server per raccogliere, detenere e analizzare una moltitudine di dati “freddi” relativi agli utenti.

La raccolta dei dati è una pratica abbastanza diffusa su internet, poiché viene considerata un’arma importante per ragioni economiche, sociali e politiche.

---

<sup>9</sup> Per approfondimenti, su quanto affermato dagli impiegati dell’amministrazione USA si veda anche *We are federal employees who work in the Office of Citizen Services and Communications at the U.S. General Services Administration. In our daily jobs, we encounter a staggering amount of U.S government information and services that can benefit your life*.  
<https://blog.usa.gov/>

Per estrarre valore, questa moltitudine di dati dovrà essere aggregata ed utilizzata secondo il modello RDF (*Resource Description Framework*), proposto dallo studioso T. Berners Lee.

L'idea di utilizzare dati e informazioni digitali degli utenti per ragioni di *marketing*, ossia per ottenere informazioni su abitudini e orientamenti personali al fine di controllarli e di indirizzare le loro scelte e decisioni, incontra problemi etici e morali.

Al riguardo, lo stesso Berners Lee introduce la sindrome da “abbraccio di *database*” per indicare le difficoltà di chi detiene i dati nel lasciarli andare.

La Direttiva sull'*Open Governmen* firmata dal presidente Barack Obama nel 2009 sostiene il concetto di *Open Data*, che attribuisce importanza alla condivisione di dati sul *web*, lasciandoli accessibili a tutti, senza restrizioni di *copyright*, brevetti o altre particolari limitazioni.

Sicuramente il concetto di condivisione può rappresentare un importante vantaggio per la società, tuttavia non mancano problematiche da non sottovalutare, come per esempio il caso di *Cambridge Analytica*, dove la *privacy* e le info dei cittadini digitali sono state violate e condivise con terzi per scopi differenti.

*Cambridge Analytica* è una società americana fondata nel 2013 da Robert Mercer, specializzata nel raccogliere dati e informazioni degli utenti dei *social network* attraverso un algoritmo che analizza e acquisisce i dati relativi alle condivisioni di *post*, ai *like* e ai commenti lasciati sui *social* da parte degli utenti stessi.

I dati e le informazioni che gli utenti lasciano sulle piattaforme digitali sono acquisite da Cambridge Analytica, che, attraverso un sistema di “*micro-targeting* comportamentale” è in grado di analizzarle e offrire pubblicità personalizzate per ogni singolo utente.

Nel 2014, un ricercatore dell'università di Cambridge, Aleksandr Kogan, ha realizzato un'applicazione digitale che consentiva agli utenti del *web* di creare un profilo psicologico e comportamentale attraverso le propria attività sui *social*.

L'applicazione, denominata “*this is your digital life*”, permetteva l'iscrizione di ogni utente attraverso *Facebook*.

Il servizio era totalmente gratuito ma il prezzo che gli utenti stavano “pagando” era notevole: *Facebook* permetteva a soggetti esterni – in particolare alle aziende di *marketing* – di raccogliere informazioni sia sugli utenti iscritti che sui loro contatti, perché la pratica di raccolta dati degli utenti non era vietata dalla legge.

Questo ha permesso di raccogliere dati sensibili su circa 50 milioni di iscritti Facebook (la stima è del *New York Times* e del *Guardian*).

I problemi sono sorti quando l’app di Kogan ha cominciato a condividere le informazioni degli utenti con Cambridge Analytica.

Poiché la condivisione di dati degli utenti con società terze è una vietata da Facebook, il *social* ha sospeso i propri rapporti con la società americana, all’indomani della pubblicazione dell’evento da parte dei principali quotidiani degli Stati Uniti, *Guardian* e *New York Times*

Cambridge Analytica è stata anche coinvolta in indagini relative all’influenza russa nelle elezioni presidenziali di Trump, oltre che negli studi degli effetti collegati alla *Brexit*.

Secondo un’inchiesta condotta dal Wall Street Journal, l’allora consigliere della sicurezza nazionale di Trump, Michael Flynn, aveva stretti rapporti con la Russia e dalla stessa aveva ricevuto supporto, grazie ai dati raccolti da Cambridge Analytica, per la campagna politica condotta contro Hilary Clinton

La nostra società è in continua evoluzione ed è caratterizzata da un processo di sviluppo che coinvolge la sia persona umana che l’ambiente circostante: la crescente diffusione delle tecnologie digitali consente di avere informazioni aggiornate sulle principali tematiche di rilevanza sociale, politica e ambientale quali i cambiamenti climatici, le crisi ambientali, le violazioni dei diritti e delle libertà degli individui (Hart S. L., 1997).

Oggi infatti, grazie ad internet e i *social media* si sente sempre più parlare di tutela del bene comune ed è grazie alla condivisione in tempo reale delle informazioni, che si è ormai consolidata negli individui la consapevolezza che è necessario agire per realizzare una strategia globale mirata a contemperare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente con quella di migliorare la società e di tutelare le generazioni future garantendo ad esse gli stessi diritti e aspettative di quella attuale (Hart S. L., 1997)

Da qui nasce la necessità di reinterpretare la nostra visione di società e di rappresentazione politica, inquadrandole nel concetto di cittadinanza digitale che, a questo punto, viene vista quasi come

un'opportunità per considerare una profonda trasformazione non solo delle relazioni ma anche della stessa idea dell'essere umano.

Si tratta di una nuova connessione planetaria tra essere umani e tra altre biodiversità, cose, reti, informazioni, superfici intelligenze artificiali, coniando il termine “*internet of everything*”.

Queste nuove socialità, che si formano tramite social network e piattaforme digitali non sono lontane dalla realtà e dal mondo fisico. Queste nuove forme sociali sono strettamente collegate con la realtà, rappresentando una vera trasformazione qualitativa della loro stessa natura.

## **2.2: Capitalismo collaborativo e capitalismo della sorveglianza**

Il comportamento degli individui è naturalmente improntato alla logica della competitività e del “capitalismo predatorio”, che tendono a prevalere sulla logica collaborativa.

Tuttavia, da più parti si avverte l'esigenza di eliminare il “capitalismo predatorio”, considerato “contro-natura”, e sostituirlo con forme di capitalismo collaborativo (Haque U. in Kotler P. Sarkar C., 2018)

Nel tempo si è creata una struttura di mediazione informatica, definita da Zuboff, *Big Other*, che crea meccanismi di controllo e mercificazione dei dati estratti dal web. Questi sistemi sono una sfida per valori fondamentali dei cittadini, come privacy, libertà e democrazie (Zuboff 2019).

Nell'opera, intitolata *The Age of Surveillance Capitalism*, Shoshana Zuboff definisce il capitalismo di sorveglianza come la capacità di imprese potenti di raccogliere dati sensibili degli utenti per controllare i comportamenti dei consumatori. I pionieri di questa distorsione informativa sono stati *Facebook* e *Google*, che hanno sfruttato il concetto di “centralità del consumatore” per richiedere i dati agli utenti digitali.

La regolamentazione del mondo digitale presenta numerose lacune, grazie alle quali le principali multinazionali operanti sul *web* hanno potuto sfruttare le larghe maglie della disciplina normativa per proporre ai loro utenti (digitali) forme di consumo sempre più *customizzati*, ed attagliate alle loro esigenze, sulla base di un'analisi e studio delle informazioni e delle preferenze da costoro espresse nel *web*.

In un contesto di “nuova razionalità neo-liberista”, i dati inseriti dalle dagli utenti nel *web* rappresentano una fonte di informazioni molto preziosa per le aziende e per i governi che, attraverso il loro utilizzo, sono in grado di controllare e indirizzare consumi e abitudini comportamentali di singole persone o di intere comunità.

In America è degno di nota il caso dell' FBI e dell'ICE che hanno sfruttato a lungo le registrazioni delle telecamere installate nelle città dal *Department of Motor Vehicles*, per controllare “ideologicamente” sospetti criminali ed la maggior parte dei cittadini americani<sup>10</sup>.

Un'alternativa valida e democratica al “capitalismo della sorveglianza” è il “capitalismo collaborativo”, che fa del potere distribuito all'interno delle aziende, del purpose sociale, della privacy, della condivisione di valore, dei diritti umani, dei profitti equi e dei valori democratici progressisti, la base ideologica da cui partire. L'esempio madre di questa nuova ideologia capitalista è rappresentato dalle *Platform Cooperativism Consortium*, un movimento internazionale che promuove la cooperazione tra i vari attori della società su piattaforme digitali.

---

<sup>10</sup> FBI, ICE find state driver's license photos are a gold mine for facial-recognition searches- in *The Washington post*

A hub that helps you **start, grow, or convert** to platform co-ops.



A titolo esemplificativo si riportano, di seguito, alcuni esempi di aziende che si occupano di creare piattaforme in cui creare e condividere la propria *purpose*:

- *Up & Go* che offre aiuto a coloro che cercano servizi domestici professionali e trattiene solo il 5% del reddito dei lavoratori;
- *MiData* è una cooperativa che modifica i dati sanitari degli utenti per creare delle cartelle cliniche sicure;
- *Ecosia* è un motore di ricerca tedesco, che utilizza i profitti generati dalle ricerche degli utenti per piantare alberi.

L'obiettivo di queste aziende è quello di creare scambi di valore fondati su principi equi e democratici.

I dipendenti potranno essere anche azionisti all'interno di una società, come dimostrano le *Employee Stock Ownership Plan (ESOP)*.

Da tali premesse prende forma l'idea di una collaborazione e condivisione tra settore pubblico, settore privato e cittadini nell'interesse della collettività e del perseguimento del bene comune.

### **3: Economia, società e politica nella grande America**

Gli Stati Uniti d'America sono senza dubbio un “Paese speciale” e allo stesso tempo complesso; tale complessità ha una precisa matrice di carattere storico, sociale, culturale, geografico, politico, militare ed economico (Danford, 2012).

Riferendosi agli Stati Uniti, lo scrittore James Truslow Adams, ne ha riconosciuto la complessità, l'unicità e la diversità da qualsiasi altro Paese e ha affermato che *“il sogno americano rappresenta l'ideale di una terra in cui la vita dovrebbe essere migliore, più ricca e più piena per tutti, con la possibilità per ciascuno di realizzarsi secondo le proprie capacità personali e di essere riconosciuto dagli altri per quello che è, a prescindere dallo status di nascita. Il sogno americano non è fatto semplicemente di belle auto e denaro”* (Truslow Adams 2012).

Tuttavia, da diverso tempo si parla di declino del modello americano e molte cause di tale declino possono essere ricercate nel sistema istituzionale americano, così come in quello politico o economico.

Numerosi sondaggi, tra cui il *“Values and Beliefs Survey”* effettuato da Galup, hanno rivelato che oggi più che in passato, i cittadini americani sono dell'idea che il governo federale rappresenti il problema principale della caduta del mito dell'eccezionalità degli Stati Uniti.

Innanzitutto i cittadini mostrano una crescente sfiducia nei confronti delle istituzioni per l'incapacità di gestire il bene pubblico, intendendo per bene pubblico le principali problematiche che affliggono la società: discriminazioni razziali, cambiamenti climatici, diseguaglianza sociale.

In particolare, secondo uno studio condotto dal Pew Research Center e intitolato *The Public, The Political System and American Democracy*, la maggior parte dei cittadini degli Stati Uniti ritiene che la società attuale non ispiri fiducia per l'incapacità di far rispettare una serie di “valori liberal-democratici” che sono stati costruiti dagli Stati Uniti alla fine della seconda guerra mondiale:

- I giudizi non sono influenzati dai partiti politici
- I diritti e le libertà di ogni individuo sono rispettati

- I funzionari eletti devono affrontare gravi conseguenze in caso di comportamenti scorretti
- I giudizi non sono influenzati dai partiti politici
- Tutti hanno pari opportunità di avere successo
- C'è equilibrio di potere tra gli organi dello Stato
- Gli organi di informazione sono indipendenti dal governo
- I contributi raccolti durante le campagne elettorali non portano ad avere una maggiore influenza politica
- Il tono del dibattito politico è rispettoso
- Le politiche federali riflettono le opinioni della maggioranza degli americani

E' proprio su quest'ultimo punto, ossia sull'influenza esercitata dai finanziatori elettorali sul dibattito politico rispettoso e sulla cooperazione tra le parti, che si concentra maggiormente lo scetticismo degli intervistati americani.

Tutti questi problemi portano sicuramente a una riflessione più profonda e alla necessità di ricercare le cause dei problemi in tutti quei soggetti – pubblici e privati – che in maniera diretta o indiretta sono coinvolti nell'esercizio del potere: gli oligarchi, il mondo del business, la religione, i militari, le scuole, le persone, i media e la politica. Tutti questi possono partecipare nella creazione di crisi valoriali e sistemiche della società e delle forme di rappresentanza. La corruzione politica è uno dei principali problemi che il mondo, e ancor più gli Stati Uniti, si trovano ad affrontare.

Nel 2015, nel corso di un'intervista rilasciata ad una nota rete televisiva americana l'ex Presidente degli Stati Uniti, Jimmy Carter, ha avuto modo di affermare che *“gli Stati Uniti sono un'oligarchia a corruzione politica illimitata”*.

La dichiarazione conferma ulteriormente l'assunto secondo cui negli Stati Uniti è il danaro che controlla la politica.

Da questa crisi del sistema politico-sociale attuale, prendono piede i vari attori populistici che cercano di coinvolgere emotivamente i cittadini attraverso annunci e slogan che fanno leva sulle paure più recondite cercando di captarne il consenso e influenzarne ne influenzano le scelte con il solo obiettivo di acquisire il potere all'interno di uno Stato.



A rafforzare questa tesi ha contribuito anche l'Oxford Dictionary che, a seguito dell'elezione di Donald Trump a presidente degli Stati Uniti nel 2016, ha coniato la parola "Post-verità" per indicare quelle "situazioni in cui i fatti oggettivi sono meno influenti nel creare l'opinione pubblica di ciò che fa appello all'emozione e alle convinzioni personali".

La crescente sfiducia nei confronti delle istituzioni risulta maggiore negli ultimi tempi e la causa può essere ricondotta a quattro fattori:

- 1) Polarizzazione nella politica, nella società e nell'economia
- 2) Richieste contrastanti al sistema di istruzione, che mettono in discussione la sua capacità di tenere il passo con i cambiamenti del sistema dell'informazione
- 3) Mutamenti nel sistema dell'informazione, come l'aumento della copertura informativa H/24, i *social media* e la diffusione di disinformazione e informazioni fuorvianti o tendenziose
- 4) Caratteristiche dell'elaborazione dell'informazione o *bias* cognitivi negli esseri umani

La soluzione a tale crisi sembra essere rinvenibile nella volontà di cooperazione tra i principali soggetti che operano all'interno della società – istituzioni, operatori economici e cittadini – mirata a creare una situazione di benessere per tutta la collettività. In questo scenario, il *business* rappresenta uno dei fattori principali per ispirare, educare e aiutare la società a perseguire il bene comune.

La voce attivista delle aziende rappresenterebbe, dunque, il fattore principale per contribuire a raggiungere il bene comune.

### **3.1: 100 anni d'America: Dalla grande depressione al *Green New Deal***

Nel precedente paragrafo si è accennato al fenomeno della polarizzazione nella politica, nella società e nel sistema economico degli Stati Uniti quale causa della crescente sfiducia da parte dei cittadini nei confronti delle istituzioni.

Il fenomeno della polarizzazione è stato oggetto di studio già nel 1897 da parte dell'economista e teorico Vilfred Pareto il quale affermò che in assenza di meccanismi di

redistribuzione della ricchezza da parte dello Stato, circa l'80% della ricchezza prodotta si sarebbe accumulata nelle mani del 20% della popolazione<sup>11</sup>.

Il divario sociale teorizzato da Pareto a fine '800 ha raggiunto l'apice con la grande depressione che colpì gli Stati Uniti nel 1929.

Fino a quel momento, i consumi della popolazione crescevano e, di conseguenza, le aziende aumentavano costantemente la loro capacità produttiva per soddisfare la maggiore richiesta di beni e servizi<sup>12</sup>.

A un certo punto inizio a verificarsi una prima una contrazione dei consumi e poi una crisi economico-finanziaria inarrestabile. Sebbene nel sistema economico e finanziario degli Stati Uniti vi fossero diversi segnali di un'imminente crisi, gli operatori economici continuarono a dare fiducia al mercato, fino al collasso della borsa di *Wall Street* del "giovedì nero" 24 ottobre 1929<sup>13</sup>.

La crisi investì tutti i settori, dal pubblico al privato, dalla politica all'economica, dalla società alle istituzioni, dal sistema legislativo al sistema bancario: nessun settore fu risparmiato dalla Grande Depressione che rapidamente si diffuse a macchia d'olio in tutto il mondo, principalmente in Europa.

Fu la crisi del secolo, la crisi del sistema capitalistico su cui si basava la società.

La ripresa dalla Grande Depressione si ebbe con l'avvento del *New Deal* (letteralmente "nuovo corso, nuovo indirizzo") proposto dall'allora presidente F.D. Roosevelt con cui fu avviato un processo di riforma del sistema economico americano, che diede inizio ad una nuova fase della storia economica e sociale americana.

Tuttavia numerosi erano i problemi ancora irrisolti che si trascinava con sé la società, dall'immigrazione alle discriminazioni razziali. Proprio in questi anni si è assistito ad un

---

<sup>11</sup>Vilfred Pareto si colloca all'interno della concezione neoclassica o marginalista, sviluppatasi a partire dal 1870. Il punto di partenza è l'individualismo metodologico, secondo cui il sistema economico è costituito da individui eterogenei, ciascuno dei quali è in grado di compiere scelte libere e consapevoli per massimizzare la propria utilità e i propri interessi individualistici per contribuire a realizzare una situazione di ottimo paretiano. Tuttavia lo stesso aggiunge che nella realtà è improbabile che si verifichi una situazione di ottimo paretiano, pertanto occorre un intervento dello Stato per redistribuire le risorse e la ricchezza.

<sup>12</sup> In termini economici si parla di domanda e offerta aggregata.

<sup>13</sup> Corrisponde al 24 ottobre 1929, detto anche giorno del *Big Crash*

incremento delle collaborazioni tra il settore pubblico e privato, con la realizzazione di una stretta interdipendenza tra amministrazione statale e agenzie private.

Il pubblico cominciò a dipendere sempre più dal privato. A tal riguardo, Sheldon Wolin, noto politologo americano, ha definito gli Stati Uniti come “*una democrazia controllata dall’alto*”.

Diversi studi e ricerche hanno cercato di comprendere se i principi democratici siano effettivamente attuati all’interno del sistema elettorale e governativo americano.

Nello studio condotto da *Martin Gilens and Benjamin I.* viene analizzata l’influenza che i gruppi organizzati di cittadini sono in grado di esercitare nei confronti della politica americana. Nello studio vengono citate quattro tradizioni teoriche:

- *Majoritarian Electoral Democracy*
- *Economic-Elite Domination*
- *Majoritarian Interest-Group Pluralism*
- *Biased Pluralism.*

Negli Stati Uniti, il Congresso – composto da Senato e Camera dei Rappresentanti, che corrisponde al Parlamento nelle principali democrazie occidentali– riveste un ruolo centrale quale organo collegiale più direttamente rappresentativo della volontà popolare, perché i suoi componenti sono eletti dal popolo in base al suffragio universale, ossia secondo il principio di maggioranza (Kelsen, 1995).

Questo dovrebbe garantire una piena identità tra la volontà degli elettori e le decisioni attuate degli eletti; nella realtà non è proprio così in quanto, negli Stati Uniti esistono dei gruppi di interesse – le cosiddette *lobby* o organizzazione lobbistiche – che sono in grado di esercitare delle pressioni molto forti nei confronti del potere politico.

Il lobbismo è un fenomeno molto diffuso negli Stati Uniti ed ha come finalità generale quella di influire sulle decisioni delle autorità politiche. A differenza di attori quali i partiti politici, le organizzazioni lobbistiche non aspirano ad occupare e gestire direttamente il potere politico; il loro obiettivo è quello di influenzare i decisori politici affinché adottino una determinata decisione, esercitando quindi una pressione nei loro confronti (Graziano L., 1995)

La maggior parte dei gruppi d'interesse – ad esempio le classi d'*elite* – non è orientata al perseguimento del bene dei cittadini ma che ha come finalità generale quella di influire sulle decisioni dell'autorità politica esclusivamente per finalità opportunistiche e trarre vantaggi economici altrimenti indebiti (T. Checcoli, 2006).

Il singolo individuo, anche qualora dovesse riunirsi con una moltitudine di persone unite dalle stesse idee, non viene adeguatamente ascoltato dalla classe politica se le pretese non rispecchiano anche quelle di categorie più “potenti”. Questo cosa comporta? A cosa va incontro la democrazia?.

### **3.2: La grande corruzione di un'America piena di speranze**

*“Benvenuti nell'età feudale!”* Con questa affermazione provocatoria gli studiosi Kotler e Sarkar introducono l'argomento della corruzione sistemica radicata nella società statunitense.

In particolare, gli studiosi osservano che tale fenomeno, largamente diffuso nelle principali democrazie occidentali – dunque, non solo negli Stati Uniti – trova fondamento in una serie di fattori: la profonda crisi del capitalismo dovuta alla presenza di un mercato sempre più globalizzato; la sfiducia nella capacità delle democrazie occidentali di perseguire il benessere della società; l'incapacità della politica di perseguire l'interesse dei cittadini (Kotler e Sarkar, 2018).

Tra i suindicati fattori, Kotler esprime una forte preoccupazione per gli effetti negativi derivanti dalla profonda crisi del capitalismo sul sistema economico, politico e democratico delle principali economie mondiali.

Uno di questi effetti è il costante incremento del divario sociale ed economico tra le classi agiate e tra quelle più povere; ad esso si aggiunge che la ricchezza si sta concentrando nelle mani di una piccola parte della società (Kotler e Sarkar, 2018)

In altre parole, le grandi aziende hanno continuato ad arricchirsi in maniera smisurata e a influenzare sempre più la politica americana attraverso forme indirette di sostegno e di finanziamento.

A titolo esemplificativo si cita il caso dei fratelli Kock, due miliardari statunitensi conservatori e filo-repubblicani proprietari della *Kock Industries*. I Kock, affiancati da altre aziende finanziano delle infrastrutture organizzative come l'*American Legislative Exchange Council* (ALEC) e lo *State Policy Network* (SPN), che operano in vari ambiti del diritto. L'ALEC punta, tra le varie iniziative, ad opporsi all'approvazione di norme a tutela dell'ambiente e negare i cambiamenti climatici; inoltre, è a favore della privatizzazione della scuola e dell'assistenza sanitaria, e all'approvazione di leggi elettorali che limitino l'esercizio del diritto di voto.

Quando il CMD (*Center for Media and Democracy*) ha reso note queste azioni portate avanti dalla citata organizzazione, oltre 100 imprese, tra cui Coca-Cola, Ford, Walmart e Google, hanno abbandonato l'ALEC.

L'influenza delle aziende nelle decisioni della politica rappresenta un problema fortemente radicato nella società americana, tanto che lo stesso Kotler vede minati i principi democratici e i valori liberali su cui si fonda l'organizzazione e il funzionamento di tutto l'apparato politico-amministrativo americano.

Si pensi al *gerrymandering*, attuato come strategia politica da alcuni distretti per la rielezione del candidato uscente.

Il *gerrymandering* è una pratica opportunistica diffusa nella politica americana, attraverso la quale i candidati di un partito ridisegnano i confini dei collegi elettorali maggioritari, con l'obiettivo di riuscire a catturare il maggior numero di voti possibile.

Basti pensare a una regione composta dalla città, dove abita metà della popolazione che vota i democratici, e dalla campagna, dove abita l'altra metà che vota i repubblicani. Gli elettori effettivi sono gli stessi ma, modellando le porzioni di territori in favore della campagna o della città, possono crearsi dei collegi cittadini a favore del partito repubblicano o democratico.

Basti pensare allo stallo politico portato avanti dal partito repubblicano per ogni proposta legislativa dell'allora Presidente, Obama.

Bisognerebbe sicuramente limitare la pubblicità per gli ultimi 30 giorni, come accade in Gran Bretagna o facilitare l'accesso al voto e l'effettiva votazione per ogni singolo

cittadino. Bisognerebbe informare correttamente il pubblico senza scaldare gli animi con attacchi o illazioni verso gli avversari politici. Trump sicuramente non si potrebbe rispecchiare in questo breve scorcio letterario.

La democrazia è messa in serio pericolo dal capitalismo; *Katherine Gehl* e *Michael Porter* si esprimono, a tal proposito nel testo intitolato “*Why Competition in the Politics Industry is Failing America*”. Secondo gli Autori “*Il punto di partenza per comprendere il problema è riconoscere che il nostro sistema politico non è guasto. Washington sta offrendo esattamente ciò che è progettata per offrire. Il vero problema è che il nostro sistema politico non è più progettato per servire l’interesse pubblico, ed è stato lentamente riconfigurato a beneficio degli interessi privati di organizzazioni in cerca di profitti: i nostri principali partiti politici e i loro alleati dell’industria*”(Katherine M. Gehl and Michael E. Porter, 2014).

Il crescente divario sta mettendo la ricchezza nelle mani dell’1% della popolazione. Questi pagano molte meno tasse e hanno un reddito molto più alto rispetto a prima, con la possibilità di influenzare maggiormente il settore pubblico con i loro investimenti. Si possono osservare casi di corruzione tra pubblico e privato anche in settori come l’influenza estera, la gestione delle guerre o delle carceri, l’assistenza sanitaria, la riduzione dell’elettorato, l’istruzione, il controllo delle armi e il cambiamento climatico.

A tal proposito viene portato alla luce dal “*The Guardian*” il caso in cui Exxon Mobil, la più grande compagnia petrolifera del mondo, era venuta a conoscenza dei danni ambientali e dei cambiamenti climatici, che stavano causando aziende come la loro, già nel 1981. La società, si legge nella e-mail scritta dall’esperto interno di clima della Exxon, ha cominciato ad osservare l’effettivo cambiamento climatico nel 1981, quando stava effettuando degli investimenti per stabilire un giacimento di gas di Natuna al largo dell’Indonesia (*The Guardian*, 2015)

Solo dopo 7 anni, tale problema è diventato di pubblico dominio e per altri 27 anni la Exxon Mobil ha promosso costantemente la negazione di tali cambiamenti. Quando l’*Intergovernmental Panel on Climate Change* ha lanciato l’allarme a tutto il mondo per evitare una catastrofe ambientale, la società ha deciso di finanziare con un contributo di un

milione di dollari una campagna per introdurre la *carbon tax*; questa mossa è stata definita da molti “una truffa”.

Un comportamento che ha suscitato indignazione e proteste è stata la decisione dell’amministrazione Trump, nell’ottobre 2019 di uscire formalmente dagli Accordi di Parigi sui cambiamenti climatici (negoziati nel 2015) legittimando, in tal modo l’utilizzo di combustibili fossili e risorse non rinnovabili.

La decisione, confermata anche dal segretario di Stato americano Mike Pompeo si pone in netto contrasto con il programma denominato *Green New Deal*, che è stato proposto dalla deputata Alexandria Ocasio- Cortez, e del senatore democratico, Ed Markey.

La scelta dell’amministrazione USA è stata duramente criticata da gran parte della comunità internazionale, per il timore che si tratti dell’inizio di una vera e propria strategia di offensiva contro gli sforzi internazionali per combattere i cambiamenti climatici, incentivando l’utilizzo di risorse fossili del carbone, petrolio e gas naturale<sup>14</sup>.

Le politiche di Trump hanno contribuito in maniera rilevante a danneggiare l’immagine degli Stati Uniti, sia nei rapporti internazionali che nei confronti del popolo americano. Trump ha attaccato i valori liberali, le idee, i principi e l’idea stessa di America, politicizzando ogni aspetto della vita e dello Stato.

A tal proposito, l’attivista e cantante russa Nadya Tolokonnikova scrive nel suo libro *“Read e Riot: A Pussy Riot Guide to Activism”*: *Quando Trump ha vinto le elezioni presidenziali statunitensi, la gente è rimasta profondamente scioccata. Ciò che effettivamente è stato fatto saltare in aria l’8 Novembre 2016 è stato il contratto sociale, l’assunto in base al quale si può vivere tranquillamente senza sporcarsi le mani con la politica. La convinzione che basti un solo voto ogni quattro anni per proteggere le nostre libertà. Questa convinzione è andata in pezzi: le istituzioni sono qui per proteggerci e prendersi cura di noi, e che noi non abbiamo bisogno di preoccuparci di proteggerle dall’erosione a opera di corruzione, lobbisti, monopoli, controllo aziendale e statale dei*

---

<sup>14</sup> La Francia in particolare ha espresso forte disapprovazione per la decisione assunta da Trump di abbandonare gli Accordi di Parigi

*nostri dati personali. Esternalizzavamo la lotta politica come se esternalizzassimo guerre e manodopera a basso costo.*

*I sistemi attuali non sono riusciti a fornire risposte ai cittadini, e le persone guardano al di fuori dell'arco politico tradizionale. Questa insoddisfazione viene ora utilizzata da soggetti politici di destra nativisti, opportunistici, corrotti e cinici: quegli stessi soggetti contribuito a creare e alimentare tutto ciò che ora ci offrono la salvezza.*

*Questo è il loro gioco. E' la stessa strategia con cui riducono i finanziamenti a un programma o un'agenzia di regolamentazione di cui vogliono sbarazzarsi, per poi addurre l'inefficacia che ne deriva come prova che quel programma o quell'agenzia debbano essere soppressi". (Tolokonnikova, 2017; 45).*

### **3.3: Il bene comune come fine ultimo del *Brand Activism*: come rendere di nuovo grande l'America?**

Il *Brand Activism* riveste un ruolo fondamentale all'interno della società e le aziende che hanno adottato comportamenti "socialmente responsabili" mirati a perseguire il bene comune hanno riscosso un enorme successo in termini di reputazione e – conseguente – incremento dei profitti, perché sono ritenute dal pubblico capaci di apportare contributi concreti al miglioramento della società (Kotler e Sarkar, 2018).

Questo perché, come è stato già osservato, *"L'interesse delle aziende - nonché il compito dei leader responsabili – è quello di contribuire al raggiungimento del bene comune"*<sup>15</sup>.

L'obiettivo di contribuire al raggiungimento del bene comune richiede alle aziende anche un concreto impegno nel contrasto alle forme di corruzione e di malfunzionamento del sistema politico e del settore pubblico.

A conferma di ciò si può citare il rapporto intitolato *"Why Competition in The politics industry Is Failing America: A Strategy for Reinvigorating Our Democracy"* derivante da un sondaggio effettuato nei confronti di ex allievi della *Harvard Business School* dal quale

---

<sup>15</sup>Per approfondimenti su quest'aspetto si veda l'articolo intitolato *Responsible leadership in stakeholder society* in *Journal of Business Ethics*.



è emerso che il problema principale che affligge l'America sembra essere proprio il cattivo funzionamento del sistema politico.

Tuttavia, da più parti non mancano però le iniziative di coraggiosi politici o imprenditori americani che vogliono sovvertire questo cupo destino a cui l'America sta andando incontro ponendo in essere azioni concrete di *Brand Activism*.

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

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

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

L'obiettivo è quello di realizzare una strategia di intervento globale che sia in grado di conciliare le esigenze di sviluppo con quelle di tutela dell'ambiente e delle risorse, al fine di tutelare le generazioni future e garantire ad esse gli stessi diritti e aspettative delle generazioni attuali (Hart S. L., 1997)

Questo perché *“il sistema economico e il sistema planetario sono in guerra. Più precisamente l'economia è in guerra contro molte forme di vita sulla Terra, compresa la vita umana. Ciò di cui il clima ha bisogno per evitare il collasso è un calo nell'uso delle risorse da parte dell'umanità; ciò che il nostro modello economico richiede per evitare il collasso è un'espansione senza limiti. Solo uno di questi insieme di regole può essere cambiato, e non è quello delle leggi della natura”*(Klein N., 2010)

Anche la senatrice Elizabeth Warren ha proposto un disegno di legge per un *Accountable Capitalism Act* che prevede che le grandi multinazionali che superano 1 Miliardo di dollari di fatturato annuo debbano necessariamente dotarsi di una “*Federal corporate charter*” che impone ai vertici aziendali di tenere conto di tutte le conseguenze politiche, sociali e ambientali che le politiche d’impresa possono provocare nei confronti dei diversi *stakeholder*, sia interni che esterni.

- Very large American corporations must obtain a federal charter as a “United States corporation,” which obligates company directors to consider the interests of all corporate stakeholders: American corporations with more than \$1 billion in annual revenue must obtain a federal charter from a newly formed Office of United States Corporations at the Department of Commerce. The new federal charter obligates company directors to consider the interests of all corporate stakeholders – including employees, customers, shareholders, and the communities in which the company operates. This approach is derived from the thriving benefit corporation model that 33 states and the District of Columbia have adopted and that companies like Patagonia, Danone North America, and Kickstarter have embraced with strong results.
- The boards of United States corporations must include substantial employee participation: Borrowing from the successful approach in Germany and other developed economies, a United States corporation must ensure that no fewer than 40% of its directors are selected by the corporation’s employees.
- Sales of company shares by the directors and officers of United States corporations are restricted: Top corporate executives are now compensated mostly in company equity, which gives them huge financial incentives to focus exclusively on shareholder returns. To ensure that they are focused on the long-term interests of all corporate stakeholders, the bill prohibits directors and officers of United States corporations from selling company shares within five years of receiving them or within three years of a company stock buyback.
- United States corporations must obtain shareholder and Board approval for all political expenditures: Drawing on a proposal from John Bogle, the founder of the investment company Vanguard, United States corporations must receive the approval of at least 75% of their shareholders and 75% of their directors before engaging in political expenditures. This ensures any political expenditures benefit all corporate stakeholders.
- A United States corporation that engages in repeated and egregious illegal conduct may have its charter revoked: State Attorneys General are authorized to submit petitions to the Office of United States Corporations to revoke a United States corporation’s charter. If the Director of the Office finds that the corporation has a history of egregious and repeated illegal conduct and has failed to take meaningful steps to address its problems, she may grant the petition. The company’s charter would then be revoked a year later – giving the company time before its charter is revoked to make the case to Congress that it should retain its charter in the same or in a modified form.

Fonte:<https://www.warren.senate.gov/imo/media/doc/Accountable%20Capitalism%20Act%20One-Pager.pdf>

L’interesse primario delle aziende deve essere infatti, quello di “*Contribuire al bene comune degli stakeholder dovrebbe essere coerente con il bene comune della più ampia collettività - a cui l’impresa partecipa in modo indiretto - attraverso la realizzazione del suo interesse primario che prevede il soddisfacimento dei bisogni dei destinatari dei beni e servizi nonché, attraverso la creazione di valore sostenibile, per i vari portatori d’interesse. La creazione di valore per la collettività include il rispetto delle persone, del loro sviluppo e dell’ambiente in cui si trovano*” (Giappichelli, 2019).

La proposta della senatrice Elizabeth Warren sebbene abbia suscitato enorme scalpore è stata tuttavia appoggiata da Paul Polman CEO di una delle principali aziende degli

USA, la Unilever il quale ha dichiarato che *“Le imprese hanno la responsabilità e l’opportunità di essere la forza trainante del progresso dei diritti umani universali. Alla fine, tutto sta nel garantire dignità e uguaglianza, un compito enorme, prioritario con riferimento a molti- se non a tutti- gli Obiettivi dello sviluppo sostenibile”* (Unilever, 2019).

Si può quindi osservare che la *mission* delle aziende non è solo quella di produrre produzione di beni e fornire servizi, ma anche di avere un impatto responsabile, etico e proattivo nei confronti di tutti i propri *stakeholders*.

E poiché *“Brand Activism....is driven by a fundamental concern for the biggest and most urgent problems facing society”* le aziende saranno tenute ad adottare ed attuare una *mission* aziendale che sia in grado di rispondere non solo alle classiche domande: 1) Cosa produrre? 2) Per chi produrre? 3) Come produrre?; anche ai seguenti quesiti: 1) Perché produrre? Come contribuire a creare valore sostenibile? Quali azioni intraprendere per contribuire allo sviluppo sostenibile e migliorare le condizioni di vita delle generazioni future? (Kotler e Sarkar, 2018).

La *mission* d’azienda rappresenta, infatti, *“il cuore pulsante del governo di qualsiasi impresa e rappresenta il primo passo del processo di pianificazione strategica orientata verso il futuro”* (Pearce, David, Mason, 1987)

In tale ottica, i *leader* aziendali sono gravati dalla responsabilità di fornire un contributo concreto per realizzare un radicale cambiamento del modo di fare impresa, attraverso l’adozione di una strategia globale mirata al *sustainable development* (sviluppo sostenibile) che sia in grado di bilanciare le esigenze di sviluppo con quelle di tutela dell’ambiente e delle risorse, al fine di tutelare le generazioni future e garantire ad esse gli stessi diritti e aspettative delle generazioni attuali (Harts, 1997).

Di fronte ad un elevato numero di problemi affliggono la nostra società *“Un management di qualità, prima ancora di tradurre la missione in precise scelte riguardanti che cosa, come e per chi produrre, carica la missione di intenzionalità e di identità forti, da condividere con tutti gli stakeholder, in primis i collaboratori, esplicitandola in una visione o intento strategico che prospetta la meta - fortemente desiderata, ambiziosa e*

*bella - a cui tendere da subito anche se ci vorranno anni per raggiungerla*”(Di Carlo, 2017, 25).

#### **4: Il *Brand Activism* e il movimento *#BlackLivesMatter***

##### **Black Lives Matter Di Edwards, Sue Bradford**

(27) Black Lives Matter explained: The history of a movement - YouTube

*“What are you following me for?” Trayvon Martin (26 Febbraio 2012)*

*“Why did you shoot me?” Kendree McDade (24 Marzo 2012)*

*“Please don’t let me die” Kimani Gray (9 Marzo 2013)*

*“I can’t breathe” Eric Garner (17 Luglio 2014)*

*“I don’t have a gun. Stop shooting” Michael Brown (9 Agosto 2014)*

*“I didn’t do anything” Natasha McKenna (3 Febbraio 2015)*

*“They tasing me” Walter Scott (4 Aprile 2015)*

*“I can’t breathe” Freddie Gray (12 Aprile 2015)*

*“I don’t wanna die young” Christian Taylor (7 Agosto 2015)*

*“I didn’t even do nothing” Samuel DuBose (19 Luglio 2015)*

*“I wasn’t reaching for it” Philando Castile (6 Luglio 2016)*

*“Duck, get down” Jordan Edwards (29 Aprile 2017)*

*“I can’t breathe” George Floyd (25 Maggio 2020)*

Negli ultimi anni il *Brand Activism* ha subito un’elevata diffusione, evidenziando l’esistenza di un collegamento tra l’attivismo di azienda e il miglioramento delle condizioni economiche, sociali, politiche e culturali della società. Detto collegamento discende dalla consapevolezza da parte dei *Brand* di ricoprire un ruolo attivo e partecipativo all’interno della società, che va ben oltre il mero offrire prodotti o fornire servizi.

Il fenomeno del *Brand Activism* prende piede proprio negli Stati Uniti dove, secondo Kotler e Sarkar, continua a rappresentare un efficace strumento di mobilitazione da parte delle aziende contro le principali problematiche che affliggono la società: disuguaglianza economica, sociale e di genere, corruzione politico-amministrativa, crisi ambientale, sfruttamento indiscriminato delle risorse (Kotler e Sarkar, 2018).

Tra le diverse aree di attivismo dei *Brand* quelle che si sono maggiormente diffuse negli Stati Uniti sono quelle relative al *Social* e al *Political Activism*.

Questo perché tra le principali “piaghe” che affliggono la società americana rientrano la discriminazione e l’intolleranza.

Si tratta di fenomeni che rappresentano ancora oggi una problematica attuale e di difficile risoluzione: in generale si avverte la sensazione di assenza di tutela e disparità di trattamento da parte dello Stato e delle istituzioni pubbliche nei confronti delle minoranze etniche, in particolare afroamericani e ispanici, che subiscono quotidianamente vessazioni e discriminazioni che spesso sfociano in reazioni di malumore e in disordini sociali. Questa discriminazione si basa sul concetto di razza ed è un fenomeno presente nella società da secoli. Il razzismo è stata la scusa malsana per la quale si sono scatenate guerre o persecuzioni di massa.

Il razzismo viene definito come un’*“Ideologia, teoria e prassi politica e sociale fondata sull’arbitrario presupposto dell’esistenza di razze umane biologicamente e storicamente «superiori», destinate al comando, e di altre «inferiori», destinate alla sottomissione, e intesa, con discriminazioni e persecuzioni contro di queste, e persino con il genocidio, a conservare la «purezza» e ad assicurare il predominio assoluto della pretesa razza superiore”*<sup>16</sup>.

Il fenomeno del razzismo produce una serie di conseguenze negative all’interno della società americana, sia nel settore della salute pubblica che in quello giudiziario: tassi di mortalità infantile maggiori, obesità, decessi causati da malattie cardiache e ictus e aspettative di vita nettamente più basse sono solo alcuni dei numerosi problemi che le persone di colore affrontano a causa di un razzismo così predominante.

---

<sup>16</sup>La presente definizione della parola razzismo è tratta dall’enciclopedia Treccani.

Il “razzismo” è, dunque, un’epidemia sociale notevolmente diffusa in tantissimi altri Stati, oltre l’America. L’*Healthy People 2020*, chiarisce che per raggiungere equità nella salute è necessario eliminare queste continue diseguaglianze, in tutti i settori della vita pubblica e privata, attraverso sforzi continui e mirati.

Uno dei fenomeni più rilevanti di discriminazione sociale nei confronti dei soggetti appartenenti a culture e etnie diverse, si manifesta nel sistema giudiziario penale americano: alcuni studi hanno dimostrato che un cittadino di colore su tre ha elevate possibilità di andare in prigione almeno una volta nella vita a prescindere dal reato commesso (Alexander, 2010).

Inoltre, l’intolleranza è così radicata nel sistema giuridico, sociale e politico americano, da essere in grado di impedire alle forze dell’ordine di utilizzare la forza oltre i limiti consentiti dalla legge (Warren, 2014).

In particolare, l’ex- presidente degli Stati Uniti Donald Trump è stato più volte accusato di essere rimasto indifferente di fronte a fenomeni di violenze e soprusi perpetrati da parte delle forze di polizia nei confronti di afroamericani e ispanici.

A valle dell’omicidio dell’afroamericano George Floyd, avvenuto il 25 Maggio 2020 a Minneapolis durante l’arresto da parte di un *police officer*, il presidente Trump è stato accusato di non aver condannato l’accaduto in maniera pronta e decisa anzi, di aver preferito optare per il silenzio.

La morte di George Floyd ha risvegliato la coscienza di milioni di cittadini americani che si sono attivati per dare vita ad una mobilitazione contro il razzismo e l’oppressione delle minoranze, il cui eco è partito dalle principali città degli Stati Uniti per arrivare nei principali paesi del mondo al grido di *#BlackLivesMatter*<sup>17</sup>.

L’indignazione da parte del pubblico per il brutale omicidio di Minneapolis è stata maggiore perché la scena è stata diffusa e condivisa attraverso i *social media* e *internet* che hanno permesso agli utenti del *web* di assistere in tempo reale immagini di brutalità efferata e ingiustificata perpetrata da parte di un rappresentante dell’ordine pubblico ai danni di un afroamericano disarmato.

---

<sup>17</sup>Per maggiori approfondimenti sull’argomento vedasi l’articolo intitolato [Now, WeTransform - Black LivesMatter](#)

La reazione è avvenuta al grido di “*Black Lives Matter*” riecheggiato in ogni angolo di strada, da Minneapolis all’Australia, grazie alla enorme condivisione attraverso i *social*.

Il filosofo Achille Mbembe ha commentato che «*bisogna lottare contro tutto ciò che sulla lunga durata del capitalismo avrà confinato dei segmenti interi di popolazioni e intere razze a una respirazione difficile, senza fiato, a una vita pesante*»<sup>18</sup>.

Il movimento internazionale *Black Lives Matter*– acronimo BLM, il cui motto significa *Le vite dei neri contano*” – nasce negli Stati Uniti il 13 giugno 2013 grazie all’impegno di tre ragazze di colore Alicia Garza, Patrisse Cullors e OpalTometi.

L’obiettivo del movimento è quello di affermare e difendere la pari dignità della vita di tutti coloro che per ragioni di sesso, razza, cultura, sono discriminati e marginalizzati e, allo stesso tempo, di promuovere i valori di pace, libertà eguaglianza e giustizia (Eligon, 2015).

Il movimento *Black Lives Matter* è riuscito a catalizzare sotto il suo “ombrello” le tensioni sociali e interraziali all’interno della società, contribuendo a creare una *community* trasversale internazionale il cui obiettivo è quello di instaurare ed attuare un dialogo collaborativo tra cittadini e tra cittadini e istituzioni per combattere la disegualianza sociale e il razzismo.

Qualche mese fa il famoso *magazine* Time ha inserito le fondatrici del movimento tra le 100 persone più influenti al mondo.

---

<sup>18</sup>la citazione è presa da un articolo redatto per il sito articolo21.org dal filosofo A. Mbembe e intitolato “*perche-non-dico-i-cant-breathe-ma-black-lives-matter*”



Nel 2015, la fondatrice del movimento Alicia Garza ha affermato nel corso di un'intervista alla rivista *"The Guardian"* che BLM è una *community organizing*; la donna ha, altresì, aggiunto la seguente affermazione: *"Abbiamo visto cosa è accaduto in passato, quando ci sono state una o due figure di spicco e sono state assassinate. Ha destabilizzato le loro organizzazioni. Quindi quello che stiamo provando a fare adesso è essere più forti di quanto lo siamo stati in passato. I leader sono ovunque. Sì, uno può anche andare via, ma ne spunteranno altri dieci"*.

L'hashtag *#BlackLivesMatter* ha cominciato a diffondersi negli Stati Uniti a seguito all'uccisione del giovane afroamericano Trayvon Martin, avvenuta in Florida nel 2012.

Nella circostanza, il ragazzo di colore stava camminando per strada quando fu scambiato per un ladro da un vigilantes del quartiere e ucciso da questo a sangue freddo.



A seguito della dichiarazione di non colpevolezza dell'assassino da parte della Corte Suprema nel 2013, la comunità afroamericana diede vita ad una serie di proteste e manifestazioni sia per le strade che sui *social*.

Il caso ha suscitato rabbia e scontento nella comunità afroamericana e l'attivista Alicia Garza, di Oakland, ha postato un messaggio su Facebook esprimendo la propria solidarietà nei confronti delle vittime del razzismo, concludendo con la frase: "*Persone nere. Vi amo. Le nostre vite contano*". Tra i numerosi commenti ricevuti, risalta quello di Patrisse Cullors, amica di Garza, con l'hashtag *#BlackLivesMatter*, che in pochissimo tempo è diventato virale.

Il riconoscimento ufficiale del ruolo-chiave di *Black Lives Matter* per la tutela dei diritti dei più deboli è avvenuto nel 2014 in seguito all'omicidio di due giovani di colore Michael Brown, a Ferguson, e Eric Garner, a New York, da parte della polizia in circostanze da chiarire.

L'omicidio avvenuto nella città di Ferguson è uno dei casi che ha suscitato maggiore scalpore dopo George Floyd: due giovani amici afroamericani, Michael Brown e Dorian Johnson, erano stati sospettati di voler compiere una rapina ai danni di un *minimarket*.

Nella circostanza, l'agente di polizia Darren Wilson, ha intimato ai ragazzi di identificarsi; ne è scaturito un battibecco a termine del quale l'agente ha sparato ai giovani provocando la morte di Brown.

A valle dell'omicidio, le dichiarazioni della polizia di Ferguson sulla rapina sono risultate poco chiare e discordanti. Il caso si è chiuso con la colpevolezza di Michael Brown.

L'episodio aveva suscitato indignazione e proteste a Ferguson e in altri stati americani e aveva ricevuto un'attenzione mediatica fino ad allora senza precedenti.

E' stata la morte di *Brown* a segnare una svolta nel movimento e a risvegliare gli animi della società americana.

Nel 2016 solo il 43% degli americani sosteneva il movimento con una netta predominanza di cittadini di colore.

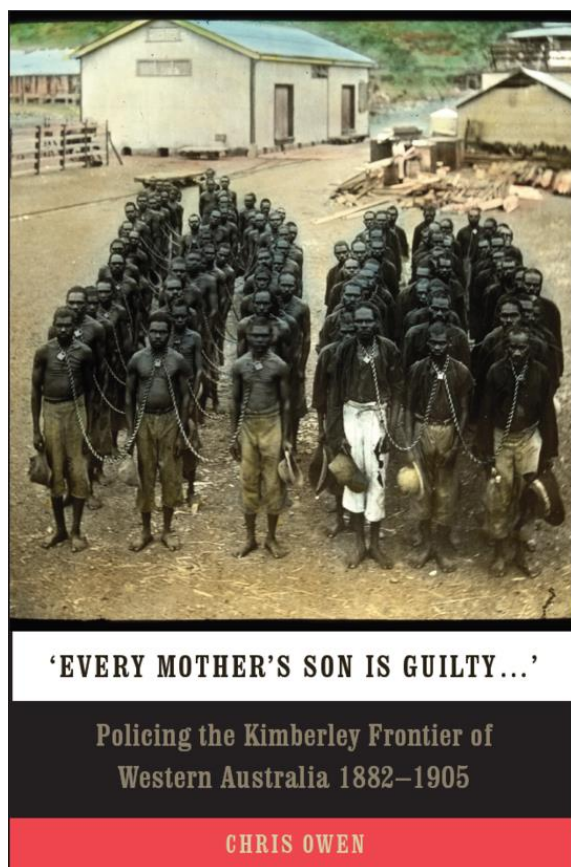
Oggi oltre il 60% della popolazione, con una maggioranza di cittadini bianchi, sostiene le proteste e l'idea di riformare la polizia americana. I democratici sostengono maggiormente

BLM rispetto a persone indipendenti e repubblicane con una ripartizione equa tra *support strongly* e *support somewhat*.

Entrambi gli episodi hanno segnato una tappa fondamentale nella diffusione delle idee e dei valori portati avanti dal movimento all'interno della società americana.

Così come in America, anche in altri Stati del Mondo, discriminazione e oppressione sono state e sono pane quotidiano per la società. Proteste, simili a quelle americane, sono scoppiate ovunque nel nome di BLM. In Australia, dove le manifestazioni hanno assunto una portata maggiore, sono numerosi i casi di oppressione e discriminazione degni di nota. Lo scrittore australiano Chris Owen nel libro *Every Mother's Son is Guilty*, racconta le vicende di migliaia di aborigeni dell'Australia Occidentale che hanno subito violenze e persecuzioni da parte della polizia.

Lo scrittore utilizza una foto molto forte per la copertina del suo libro: tanti aborigeni, posizionati in fila e senza indumenti, sono la testimonianza diretta di come una piccola comunità australiana andava incontro al proprio triste destino.



Fonte: [Black lives matter \(sagepub.com\)](https://www.sagepub.com)

Recentemente la proposta di sostituire l'hashtag *#BlackLivesMatter* con *All Lives Matter* (ossia, tutte le vite contano) non ha ricevuto riscontro positivo perché *“manca effettivamente il punto della situazione, ossia nega la stessa esistenza di un razzismo sistemico nella società”*.

Inoltre, secondo gli attivisti di *Black Lives Matter* *“la frequenza con cui le forze dell'ordine uccidono i neri americani e le circostanze di quelle morti siano la prova che la polizia non si preoccupa abbastanza delle vite dei neri da proteggerle tanto quanto quelle bianche. Tutte le vite contano, ma le vite nere sono più minacciate. Quindi pensano che sia necessario un promemoria esplicito”*<sup>19</sup>.

Nel 2014 Cokley ha spiegato che questa reazione da parte degli afroamericani nei confronti dell'iniziativa deriva un profondo senso di alienazione e di impotenza all'interno della società dinanzi a tali soprusi e all'indifferenza da parte dello Stato.

Oggi, *Black Lives Matter* non è solo un movimento, è un credo, uno stile di vita per tutti coloro che sperano in un mondo migliore, dove non esistono disuguaglianze e differenze, dove tutti sono liberi di esprimersi e di agire per salvaguardare l'universalità dei diritti e dei valori in cui credono.

*“La storia del movimento, come tutta la storia afroamericana, è una storia d'iterazioni. È un jazz. La storia di un popolo che recupera suoni da un altro tempo e li mette insieme in qualcosa di nuovo, che risponda alle sfide del presente. È una sintesi, e al contempo un nuovo tutto, bellissimo ed elegante”* (Vann R. Newkirk II, 2020).

---

<sup>19</sup> Per approfondimenti su quest'aspetto vedasi l'articolo *The FBI is trying to get better data on police killings. Here's what we know now* (2015)



Fonte: rivista Time

La foto che ritrae un poliziotto bianco che offre una rosa ad un giovane di colore rappresenta un messaggio di solidarietà, condivisione e uguaglianza rivolto a tutti gli individui; quest'immagine è stata pubblicata il 14 Luglio dal Time dopo la “strage di Dallas”. Questa triste pagina di storia, firmata da un'ex-militare dell'esercito americano, Micah Xavier Johnson, ha visto la morte di 5 poliziotti americani che stavano partecipando alla veglia notturna contro l'uccisione di due giovani afroamericani.

La foto rappresenta la risposta alle tensioni sociali della rinascita, della condivisione e dell'uguaglianza; questa foto è speranza, questa foto è lo spirito di *#BlackLivesMatter*.

#### **4.1 Il Brand Activism di Nike: da “*Revolution*” a “*Just Do It*”**

A seguito dell'omicidio dell'afroamericano George Flyod, in diversi paesi del mondo sono esplose manifestazioni di protesta contro la discriminazione razziale; alcune sono avvenute in maniera violenta, altre sono state pacifiche e silenziose. Contestualmente, da parte del pubblico si è avvertita l'esigenza di un intervento concreto da parte dei *Brand* a sostegno di associazioni e movimenti di attivismo sociale, come ad esempio a supporto di *#BlackLivesMatter*.

In un clima politico di crescente sfiducia nei confronti della politica, l'impegno che il pubblico chiede ai *Brand* non deve essere di mera facciata, ma deve essere finalizzato ad apportare miglioramenti effettivi alla società.

Secondo uno studio condotto da *Marketing Drive* nel 2018, il 58% delle persone si fida più dei *brand* che della politica. Ora non bisogna più attendere, ora bisogna agire!

Tuttavia, molti *Brand* hanno preferito rimanere neutrali e non prendere posizione. Altri, invece – tra cui Nike – hanno deciso di far sentire la propria voce per denunciare il razzismo e le discriminazioni e per supportare valori come eguaglianza, rispetto dei diritti civili, pace e giustizia sociale.

Da sempre Nike è sinonimo di anticonformismo, libertà eguaglianza e da anni porta avanti iniziative per denunciare le discriminazioni sociali e razziali; grazie al suo impegno riscuote un enorme consenso e successo nei confronti del pubblico in termini di credibilità e affidabilità.

Nel 1987 Nike ha utilizzato la canzone *Revolution* dei Beatles per una sua campagna pubblicitaria, che è stata oggetto di critiche da parte del pubblico, tuttavia ha rappresentato un momento di svolta epocale per il mondo della comunicazione.

Nel libro “*Revolution, storia di una canzone dei Beatles dalla protesta alla pubblicità*” viene descritto in maniera dettagliata quest'evento controverso del *marketing* aziendale.

La canzone, scritta sotto forma di dialogo tra John Lennon e un rivoluzionario, rappresentava un inno al cambiamento “in chiave rivoluzionaria” delle sorti del mondo.

La scelta di Nike fu bersaglio di numerose proteste; il TIME e il New Republic accusarono in *Brand* Nike di “*aver distrutto il significato originale della canzone*”. Ciononostante l'immagine del *Brand* crebbe notevolmente agli occhi del pubblico e, di conseguenze, le vendite dei prodotti aumentarono in maniera esponenziale.

Un'altra pubblicità anticonvenzionale promossa dal *Brand* fu quella interpretata nel 1995 dal corridore sieropositivo Ric Munoz che, nonostante la patologia riesce a percorrere circa 128 chilometri a settimana, l'intento di Nike era quello di trasmettere un messaggio sul ruolo che ha la determinazione per il raggiungimento dei risultati. Il *Brand* chiarì che la pubblicità voleva far capire al pubblico “*cosa sia realmente la determinazione*”.

Nel Febbraio del 2017 il *Brand* ha proposto *Equality*, una campagna pubblicitaria i cui protagonisti erano esclusivamente atleti di colore, avente ad oggetto l'importanza del concetto di eguaglianza nel mondo dello sport: LeBron James, Serena Williams, Gabby Douglas e Kevin Durant.

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

Nike attraverso i suoi *spot* ha anche affrontato tematiche di integrazione tra differenti culture: nel 2017, prima di presentare la sua linea *hijab* per l'abbigliamento sportivo femminile, ha lanciato la campagna "*What Will They Say About You?*"<sup>20</sup>.

Pur sostenendo da tanti anni strategie attiviste, l'azienda è stata anche accusata di realizzare i propri prodotti in violazione di norme che tutelano la salute, la sicurezza e la dignità dei lavoratori. Una delle critiche che sono state rivolte al *Brand* riguarda la mancanza di tutela dei lavoratori di sesso femminile; inoltre, il *Brand* è stato accusato anche di sostenere la corrente politica repubblicana, notoriamente indifferente alle problematiche legate alla discriminazione verso le minoranze etniche negli Stati Uniti.

Quando nel 1997 l'atleta Michael Jordan promosse alcuni prodotti sportivi realizzati da Nike, il pubblico commentò l'evento con la frase: "Anche i repubblicani comprano le scarpe".

In un'altra circostanza l'azienda è stata accusata di aver sostenuto la campagna del conservatore repubblicano Knute Buehler per la carica di governatore dello Stato dell'Oregon.

Inoltre, nel 2018 Nike è stata criticata da alcune associazioni a tutela dei lavoratori perché al suo interno presentava un ambiente di lavoro discriminatorio nei confronti delle donne<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup>Per approfondimenti su quest'aspetto si veda l'articolo intitolato [Nike: Whatwilltheysayaboutyou? - YouTube](#)

<sup>21</sup>[On Colin Kaepernick's Nike Ad: Will the Revolution Be Branded? | The Nation](#)

Nella circostanza, il New York Times ha addirittura accusato i vertici dell'azienda di tollerare un ambiente di lavoro "tossico" nei confronti delle donne: "*For too many women, life inside Nike had turned toxic*".

Accuse a parte, Nike ha promosso diverse campagne contro la discriminazione razziale.

Nel 2018 il *Brand* ha realizzato uno *spot* che ha come protagonista principale un'icona sportiva del *football* americano, Colin Kaepernick.

L'atleta è famoso per essersi inginocchiato il 26 agosto 2016, durante l'inno nazionale che ha preceduto l'inizio di una partita di football, in segno di protesta contro la discriminazione verso le minoranze etniche negli USA. L'episodio era stato molto discusso; lo stesso presidente Trump, indignato per il mancato rispetto della bandiera americana, aveva chiesto ai proprietari della NFL di lasciare in panchina tutti i giocatori che avevano assunto lo stesso comportamento di Kaepernick<sup>22</sup>.

Nel 2018, Nike ha scelto lo stesso Kaepernick per interpretare la sua campagna di comunicazione intitolata "*Believe in something. Even if it means sacrificing everything*" ("Credi in qualcosa. Anche se significa sacrificare tutto).

Kaepernick è una figura controversa dello sport americano, da sempre impegnato contro le discriminazioni razziali,.

In risposta all'iniziativa di Nike, i repubblicani Trumpisti, hanno utilizzato l'*hashtag* #BurnYour Nikes, per intitolare un videoclip nel quale erano intenti a bruciare scarpe Nike e gettarle via.

La reazione dei conservatori repubblicani mostra quanto sia ancora radicata la mentalità della *white supremacy* e che i rapporti tra il *Brand* e la sfera politica sia siano una tematica "calda" della società americana.

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

Nella circostanza, il presidente dell'agenzia di comunicazione creativa Maroon *Public Relations* (PR) John Maroon ha mostrato il suo apprezzamento incondizionato nei

---

<sup>22</sup>Per approfondimenti su quest'aspetto si veda l'articolo intitolato "*Nike sfida trump, la nuova campagna Just do it*" su <https://www.ninjamarketing.it/>

confronti delle iniziative di Nike, riconoscendone il ruolo-chiave nella tutela dei diritti dei più deboli e invitando pubblicamente i consumatori a sostenere il *Brand*: “*Nike is essentially telling people to pick a side with this campaign, and that risks alienating a large chunk of the country.... Politics in this country right now is very night and day, one side or the other, and so this is incredibly risky. It’s like Nike has made a clear-cut decision that this is our customer base, and no longer this group of people... It will be interesting to see if the people who love this campaign end up buying more Nike products or if the people who hate it stop buying Nike, but you have to tip your cap to them. It takes fearlessness to make a controversial figure the face of your campaign*”<sup>23</sup>.

Nell’agosto del 2016 il *Brand* si è schierato pubblicamente con Colin Kaepernick che, durante la celebrazione dell’inno americano ha pubblicamente dichiarato di sostenere in maniera concreta, attraverso l’iniziativa promossa dallo stesso atleta intitolata *Know Your Rights* (conosci i tuoi diritti), la cui *mission* è quella di “*promuovere la libertà e un maggiore benessere sociale per le comunità di neri e meticci attraverso l’istruzione, il potere personale, la mobilitazione di massa e la creazione di nuovi sistemi che elevino la prossima generazione di leader del cambiamento*”.



Fonte: <https://www.knowyourrightscamp.com/>

---

<sup>23</sup>Per approfondimenti su quest’aspetto si veda l’articolo intitolato [On Colin Kaepernick’s Nike Ad: Will the Revolution Be Branded? | The Nation](#)



Un'altra iniziativa forte che Nike ha promosso contro il razzismo è stato il cambiamento dello slogan "Just Do It" con "For once, Don't do it" ("almeno per una volta, non farlo").

La frase, dal forte impatto mediatico, è il titolo di un invito che il *Brand* rivolge al pubblico, e che recita: "*Non pretendere che non ci siano problemi in America. Non voltare le spalle al razzismo. Non accettare la perdita di vite innocenti. Non inventare più scuse. Non pensare che questo non ti influenzerà. Non star fermo senza parlare. Non pensare che non farai parte di questo cambiamento. Facciamo parte del cambiamento.*"

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

L'iniziativa è stata supportata anche dal *Brand* Adidas che ha postato sul proprio sito *web* la frase: "*Insieme è il modo per andare avanti. Insieme è il modo per cambiare*"

Il 5 Giugno 2020, Nike ha annunciato sui propri account, di sostenere i movimenti come BLM che promuovono l'integrazione interraziale e combattono la disegualianza sociale destinando ad esse circa 40 milioni di dollari di ricavato dei propri marchi Nike, Jordan e Converse.

Questo perché il *Brand* intende sensibilizzare il pubblico sulla triste ed attuale tematica del razzismo e smuovere le coscienze di tutti per combatterlo.

Come ha dichiarato in una nota l'attuale presidente e amministratore delegato del *Brand*, John Donahoe lo scorso 5 Giugno 2020, "*Il razzismo sistemico e gli eventi che si sono verificati in tutta l'America nelle ultime settimane servono come promemoria urgente del continuo cambiamento necessario nella nostra società. Dobbiamo educarci più a fondo sulle questioni affrontate dalle comunità nere e comprendere l'enorme sofferenza e la tragedia insensata che il fanatismo razziale crea*".

Pertanto, lo stesso John Donahoe ha concluso che "*...quello che possiamo fare è ispirare e responsabilizzare noi stessi e gli altri all'azione e cercare di contribuire a plasmare una società migliore fungendo da faro di speranza e resilienza*".

## CAPITOLO III: L'INFLUENZA DEI BRAND SULLA SOCIETÀ ODIERNA

### 1: Dal concetto di *purpose* a quello di *action*

Come osservato, in termini generali il *Brand Activism* indica un processo dinamico mediante cui un'azienda si mobilita in maniera responsabile per fornire un contributo concreto alla risoluzione delle principali problematiche che affliggono la società attuale.

Tale strategia richiede che un *Brand* abbia, innanzitutto, un'ampia conoscenza di quali siano le tematiche “calde” che affliggono la nostra società e che, partendo da esse, sia in grado di attuare delle scelte “socialmente responsabili” che contribuiscano al miglioramento della società e, nel contempo, producano un impatto positivo (sentimenti di fiducia e di appartenenza) nei confronti dei diversi *stakeholder* interni ed esterni, i quali si rispecchieranno nei valori etici e sociali sostenuti dal *Brand* e saranno indotti a manifestare una “fedeltà duratura” nei confronti di esso (cd. *customer loyalty*)<sup>24</sup>.

Da un punto di vista del *Brand*, l'obiettivo di realizzare e mantenere un durevole rapporto di fiducia con i diversi *stakeholder* non è affatto una cosa semplice: innanzitutto, è necessario che il *Brand* pianifichi la strategia di medio – lungo periodo che sia mirata a sostenere una determinata causa che ha deciso di sposare.

Successivamente, occorre che il *Brand* valuti attentamente le azioni concrete che intende porre in essere per sostenere detta causa e che sia consapevole che tali azioni debbano trasmettere emozioni positive nei confronti del pubblico in termini di emozioni e sentimenti; infine, è necessario che dette emozioni positive riescano a coinvolgere il pubblico in maniera durevole rafforzando la relazione con i clienti nel lungo termine.

Tale complesso di azioni identifica il *Brand* con il suo *purpose*.

Il *Brand purpose* è un concetto ampio che indica una particolare strategia adottata dall'impresa che non si limita al mero “generare profitto” ma mira ad aumentare la credibilità e la fiducia nei confronti del *Brand* attraverso la sua volontà di prendere

---

<sup>24</sup> Per approfondimenti su quest'aspetto si veda l'articolo intitolato *Outlook Report: the end of the beginning*, 2018, in [www.medium.com](http://www.medium.com).

posizione relativamente ad una determinata causa e attuare azioni concrete per fornire un contributo positivo in tal senso riscuotendo, così, la fiducia da parte dei vari *stakeholder* ai quali il *Brand* stesso si rivolge (Kotler, Sarkar, 2018).

In altri termini, il *Brand Purpose* è un processo complesso attraverso cui l'azienda decide di prendere posizione relativamente ad una determinata causa e pianifica tutte le azioni concrete che intende mettere in pratica per sostenerla: campagne di comunicazione, dichiarazioni pubbliche, donazioni e quant'altro possa suscitare un forte impatto sociale e, di conseguenza, una sensazione di fedeltà da parte dei clienti (Gardner, Cooper, 2014).

Lo studioso e antropologo Sinek, (2009) fornisce una definizione di *Brand purpose* attraverso l'applicazione della cosiddetta teoria del Cerchio d'oro (*Golden Circle*) al *marketing* aziendale.

In sintesi, Sinek afferma che il cervello umano è suddiviso in una parte esterna, razionale (neo-corteccia) ed una interna, emozionale (sistema limbico) e che alla base di ogni azione dell'individuo vi sia una spinta motivazionale che può essere razionale o emozionale (Sinek, 2009).

La spinta motivazionale razionale deriva da un coinvolgimento basato su strategie di *marketing* che producono sul comportamento del consumatore effetti di breve durata. Vi rientrano, ad esempio, le offerte speciali, gli sconti fedeltà (es un *Brand* che per assicurarsi un profitto immediato propone offerte, promozioni e sconti: le strategie che agiscono sul prezzo dei beni agiscono sulla spinta motivazionale razionale dei consumatori e pertanto, producono vantaggi che non sono durevoli).

La spinta motivazionale emozionale produce, invece, effetti di lunga durata ed è proprio su quest'ultima che il *Brand purpose* deve agire, per poter conseguire effetti positivi in termini di reputazione e – conseguenti – profitti nel lungo periodo. Essa si basa su fattori quali il coinvolgimento emotivo e la condivisione di valori etici, sociali, culturali, che ispirano nel pubblico sentimenti di fiducia e di identificazione con il messaggio che quel particolare marchio intende trasmettere (Sinek, 2009).

L'analisi effettuata da Sinek conferma, dunque, una stretta correlazione tra *business* d'azienda e scelte emozionali; pertanto, per un *Brand* prima del passaggio *from purpose to*

*action* risulta di fondamentale importanza il saper agire sulle emozioni, per le ragioni di seguito illustrate: 1) il *Brand* che abbraccia una causa invia ai diversi *stakeholder* un messaggio emozionale presentando sé stesso come “un'opportunità per cambiare il mondo”; 2) il *Brand* ispira, in tal modo, un sentimento di fiducia e di appartenenza nei confronti dei consumatori, in particolare di quelli che sono portati a scegliere un marchio per la posizioni che assume su tematiche politiche e sociali; 3) l'acquisto dei prodotti del *Brand* virtuoso contribuisce alle grandi cause e consente ai *customer* di identificarsi con lo scopo perseguito producendo effetti positivi di lunga durata in termini di reputazione e profitti

Alla base del *purpose* c'è la necessità che l'azienda abbia una capacità di comprendere l'ambiente circostante in cui intende agire. Tale capacità deve tener conto di due elementi cardine fondamentali: la conoscenza delle principali questioni sociali e geopolitiche che affliggono la società e la capacità di attuare una *corporate activity* che sia in grado di attirare a sé una pluralità di individui che si identificheranno con il messaggio del *brand*.

Strettamente collegato al concetto di *purpose* è quello di *action* che, per l'azienda significa “tradurre in azioni concrete la posizione assunta relativamente ad una determinata causa” tenendo, altresì, in debita considerazione le conseguenze politiche, sociali, culturali ed economico-finanziarie che ne possono derivare in termini di impatto sui diversi *stakeholder*, sia interni che esterni.

In altre parole, un *Brand* mettendo in pratica il *purpose* nei confronti di una particolare tematica, cerca di coinvolgere una *community* di persone mostrando loro di: 1) possedere una propria identità e responsabilità sociale; 2) essere in grado di fornire un contributo positivo al bene comune secondo una prospettiva di lungo termine; 3) avere una capacità di ricoprire un ruolo che va ben oltre la mera offerta di offrire beni e servizi e di generare profitto.

Sebbene le emozioni rivestano un ruolo fondamentale nell'orientare i comportamenti degli individui, un *Brand* per riscuotere successo nei confronti del pubblico, non deve limitarsi a trasmettere un messaggio emozionale attraverso un'attività di *storytelling*, ma deve

concretizzare la “narrazione” attraverso azioni concrete e dal forte impatto sociale, il cd. *storydoing*.

Lo *storytelling*, letteralmente “narrazione di una storia”, viene definito come “*l’arte di scrivere o raccontare storie, catturando l’attenzione e l’interesse del pubblico*”<sup>25</sup>.

Esso rappresenta uno dei principali strumenti del *marketing* contemporaneo, che parte dal presupposto secondo cui gli individui sono naturalmente propensi ad ascoltare le storie e a credere nei messaggi in esse contenuti perché sono portati ad “*identificarsi con l’oggetto della narrazione e con chi sta raccontando*” e, pertanto, si fanno coinvolgere al punto tale da mettere da parte la propria incredulità e i propri dubbi rispetto ai fatti e agli eventi narrati. Inoltre, maggiore è il coinvolgimento emotivo nella narrazione, più grande è la credenza che le affermazioni che compongono la storia siano veritiere (Fontana, 2016).

Sfruttando tale naturale caratteristica degli individui, un numero sempre maggiore di *Brand* attraverso la strategia della narrazione cerca di coinvolgere i consumatori facendo leva sulle loro emozioni, entrando in empatia con essi e conquistando la loro fiducia al fine di costruire una relazione duratura basata sulla condivisione di quelle tematiche che “*toccano il cuore della gente*” (Fontana A., Sassoon J., Soranzo R., 2015).

Ma allo *storytelling* deve necessariamente seguire una concreta attività di *storydoing*.

In altre parole, per attuare efficaci campagne di *purpose*, un *Brand* deve passare dalle parole ai fatti ossia oltre a trasmettere un messaggio, deve anche agire, in quanto non mancano i casi in cui i *Brand* sono stati accusati di mobilitarsi per soli scopi opportunistici di trarne visibilità e profitto.

In altre parole, per esercitare un impatto positivo sui diversi *stakeholder* che entrano in contatto con esso, un *Brand* non deve solamente mostrare di essere socialmente responsabile e voler contribuire al miglioramento della società attraverso campagne dal forte impatto emotivo, ma deve saper scegliere la giusta causa da appoggiare e, successivamente, adottare azioni concrete per sostenerla in un orizzonte di medio – lungo termine.

---

<sup>25</sup>Fonte enciclopedia TRECCANI.

A questo punto della trattazione si ritiene utile fornire una descrizione di un ulteriore aspetto concernente il *Brand Purpose*, il cd. *Woke washing*.

Come illustrato in precedenza, per un *Brand* adottare un comportamento socialmente responsabile vuol dire impegnarsi per contribuire a produrre benefici per la collettività in un orizzonte di lungo periodo.

Al contrario, il *Woke washing* indica l'«utilizzo di temi di giustizia sociale come strategia di marketing»<sup>26</sup>.

Il *Woke washing* si sostanzia, dunque, in una operazione pubblicitaria di mera facciata da parte dell'azienda, attraverso cui il *Brand* prende posizione sulle principali tematiche “calde” (tutela di diritti civili, rispetto dell'ambiente, uguaglianza sociale, etc..) solamente per ragioni di opportunità, ossia per il solo obiettivo di suscitare emozioni e sentimenti nel pubblico e di ottenere pubblicità e benefici in termini di aumento delle vendite<sup>27</sup>.

Un interessante esempio è quello relativo alla multinazionale francese *L'Oréal* che è stata accusata di *Woke washing* per aver deciso di eliminare dalle etichette dei propri prodotti i termini “sbiancante” e “schiarente” per esprimere vicinanza alla *black community*. Tale comportamento è stato percepito come una operazione pubblicitaria intrisa di “*racial hypocrisy*”, in considerazione del fatto che in passato la stessa azienda aveva interrotto la collaborazione con alcuni *testimonial* a seguito di dichiarazioni da parte di costoro a supporto del movimento *Black Lives Matter* (caso della modella *transgender* attivista Munroe Bergdorf citata nell'articolo “*Munroe Bergdor accuse L'Oréal of racial hypocrisy*”) (Elan, 2015 in [www.theguardian.com](http://www.theguardian.com)).

Anche la campagna promossa dal *Brand Gillette* intitolata “*It takes a real man*” (2019) è stata considerata un singolare caso di *Woke washing* in quanto è stata vista come un tentativo di fornire alle nuove generazioni una nuova visione del concetto di “uomo” slegata dal classico stereotipo del *macho*<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup>La definizione di *Woke-Washing* è rinvenibile nell'*Urban Dictionary*.

<sup>27</sup>Per approfondimenti su *Significato di Woke-washing* in [www.insidemarketing.it](http://www.insidemarketing.it)

<sup>28</sup>Per approfondimenti su quest'aspetto si veda l'articolo *It takes a real man*: la campagna di Gillette che ricorda chi sono i veri uomini in [www.insidemarketing.it](http://www.insidemarketing.it).

In sintesi, per attuare un *purpose* di successo, un *Brand* dovrà innanzitutto sposare una tematica che sia il più possibile coerente con la propria *mission* aziendale, i propri valori e con eventuali campagne già attuate in passato, oltre che con le aspettative (economiche, sociali e ambientali) dei vari *stakeholder* che entrano in relazione con esso; di seguito, dovrà sostenere tale tematica adottando un comportamento responsabile fatto di azioni che siano coerenti con la causa sposata e in grado di produrre benefici concreti per la collettività in un orizzonte temporale di lungo periodo (Kotler e Sarkar, 2018).

Dovrà, inoltre, evitare di incorrere nel rischio di trasformare il *purpose* in fenomeni di *Woke washing* e che le azioni intraprese siano percepite come un'operazione commerciale finalizzata esclusivamente a trarre profitti nel breve periodo.

Infine, dovrà dotarsi di una efficace strategia di *crisis management* dal momento che prendere parte a una questione controversa possa provocare non solo sentimenti di risentimento e fenomeni di boicottaggio da parte di alcuni consumatori, ma anche suscitare l'ira da parte dei decisori politici.

A tal riguardo, si ritiene particolarmente interessante citare l'affermazione di Kanter secondo cui “*le imprese che nel lungo periodo hanno migliori prestazioni sono quelle che incorporano nella loro attività un purpose sociale, che è importante quanto il purpose economico*” (Kanter, 2018).

## **2: Come il *Brand Activism* può orientare i consumi**

Il *Brand Activism* rappresenta il tentativo da parte delle aziende di prendere posizione nei confronti delle principali problematiche che affliggono la nostra società e di produrre un impatto “socialmente responsabile” nei confronti dei diversi *stakeholder*, motivo per cui il fenomeno è in crescita rispetto al passato (Kotler, Sarkar, 2018).

Oggi i *Brand* cercano di ricoprire ruoli più attivi e partecipativi per rispondere alle mutate esigenze del pubblico che mostra maggiore interesse e sensibilità verso tematiche economiche politiche sociali ed ambientali, e, allo stesso tempo, ritiene che le aziende siano in grado di produrre un impatto concreto e un cambiamento reale sulla società (Kanter, 2018).

Ciò significa che l'interesse da parte dei consumatori nei confronti di un *Brand* non si basa solo sul particolare bene che produce ovvero sul determinato servizio che fornisce, ma è altresì condizionato dalle scelte sociali, etiche e politiche da esso effettuate<sup>29</sup>.

Dal punto di vista del *Brand* questo si traduce nella necessità di intervenire su temi di forte attualità quali la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale e nella consapevolezza che “*il silenzio non è più neutrale e occorre schierarsi dalla parte giusta*” per instaurare e consolidare un rapporto di fiducia con i consumatori di nuova generazione i quali si aspettano dall'azienda un apporto concreto al concetto di bene comune<sup>30</sup>.

Come già osservato, l'attivismo deve essere innanzitutto trasparente e autentico oltre che coerente con la *policy* e con i valori perseguiti dall'azienda, ciò al fine di conseguire e mantenere nel tempo una positiva reputazione del *Brand* (in termini di affidabilità, credibilità, fiducia) agli occhi dei diversi *stakeholder*.

La coerenza tra l'attivismo e la *policy* d'azienda rappresenta, dunque, un presupposto fondamentale per suscitare nel pubblico sentimenti di condivisione e conquistare il maggior numero possibile di consumatori, sebbene occorra tener presente che sussista il rischio di suscitare nel pubblico reazioni diverse e di trovare in disaccordo una parte degli *stakeholder*: se alcune aziende vengono apprezzate per il proprio impegno, altre sono accusate di ipocrisia e opportunismo.

Pertanto, al fine di realizzare un profondo coinvolgimento emotivo nei confronti di un pubblico sempre più esigente e diffidente e di orientarne le scelte e le decisioni, un *Brand* dovrà attuare una campagna emozionale che sia preceduta da una approfondita ricerca che preveda una costante attività di *auditing* sociale che tenga conto del sempre più crescente interesse da parte dei diversi *stakeholder* nei confronti delle aziende “socialmente responsabili” che mostrano un forte impegno a tutela dell'ambiente, della società, dei diritti umani (Sordelli, 2019)<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Per approfondimenti su quest'aspetto si veda l'articolo *Outlook Report: the end of the beginning*, 2018, in [www.medium.com](http://www.medium.com).

<sup>30</sup> Per approfondimenti su quest'aspetto si veda l'articolo *Brand activism, un fenomeno in crescita* in <https://www.ninjamarketing.it/>

<sup>31</sup> L'Autore definisce il concetto di *Audit* sociale come un processo di “*valutazione sistematica dell'impatto sociale nell'operare di un'impresa rispetto a talune norme e aspettative*”. L'obiettivo dell'*Audit* sociale è quello di acquisire



Oggi un *Brand* che dimostra di essere “socialmente responsabile” ha, dunque, notevoli possibilità di conquistare un maggiore pubblico, poiché attraverso i *social-media* i consumatori sono più informati e dimostrano più sensibilità verso i temi e tematiche di sostenibilità al momento dell’acquisto di un determinato prodotto.

Esiste, dunque, una stretta relazione che lega il *business* d’azienda e le scelte emozionali; pertanto, per un *Brand* risulta di fondamentale importanza ispirare nei consumatori un sentimento di fiducia e di appartenenza – in particolare nei confronti delle nuove generazioni – in quanto costoro sono sempre più portati a sostenere un *Brand* per le posizioni che esso assume su tematiche “calde” (Kotler e Sarkar, 2018).

In tal modo, l’identificazione da parte dei consumatori con la posizione assunta dal *Brand* porta costoro a stabilire con esso un legame duraturo basato su fiducia e fedeltà (*customer loyalty*) che si sostanzia nell’acquisto dei beni e servizi prodotti dal “*Brand* virtuoso” generando, in tal modo, effetti positivi in termini di profitti in un orizzonte temporale di lungo periodo (Sinek, 2009).

### **3: Le conseguenze del *Brand Activism* sulle decisioni dei consumatori**

Dopo aver descritto origine ed aree di applicazione del *Brand Activism*, nei paragrafi che seguono si cercherà di comprendere fino a che punto la presa di posizione da parte di un *Brand* su temi sociali e sulle emergenze che affliggono il pianeta può influenzare le decisioni e i comportamenti dei consumatori i quali, rispetto al passato sono maggiormente sensibili alle problematiche sociali ed ambientali che caratterizzano la società attuale e, pertanto, si aspettano proprio dai *Brand* un contributo concreto al perseguimento del bene comune.

Da uno studio condotto nel 2020 da Edelman– società *leader* a livello globale per la consulenza in comunicazione e relazioni pubbliche – sulla fiducia nei confronti dei *Brand* da parte dei consumatori dei principali Paesi occidentali (USA; Sud Africa, Canada, Inghilterra, Francia e Germania) è emerso che la maggior parte degli intervistati si aspetta

---

consapevolezza e valutare la relazione sussistente tra le azioni svolte dall’impresa e i risultati ottenuti sia in termini di impatto sia verso l’interno (lavoratori dipendenti) che verso l’esterno.

che i “i marchi contribuiscano a risolvere i problemi e sostengano il cambiamento in positivo della società”<sup>32</sup>.

Lo studio, intitolato *Brand Trust 2020* ha evidenziato che, in considerazione delle rilevanti problematiche che affliggono la società attuale – la dilagante crisi pandemica da Covid-19, la crisi ambientale, le discriminazioni sociali e razziali etc. – le persone pretendono che i marchi si impegnino per tutelare il benessere e la sicurezza dei loro dipendenti e fornitori anche se ciò significa subire grosse perdite finanziarie fino alla fine della pandemia (90%) e collaborino con i rispettivi governi e le agenzie di soccorso per affrontare la crisi (90 %). Il *Brand Trust 2020* si pone in linea con precedenti analoghe indagini, dalle quali è emerso che la maggior parte degli individui è convinto che il *Brand Activism* possa contribuire in maniera concreta ed efficace al miglioramento della società e, pertanto, pretende che i marchi agiscano e sostengano per un cambiamento in meglio della società e dichiara di voler acquistare beni e servizi prodotti dai *Brand* che, in aggiunta ai normali profitti, perseguono l’obiettivo di contribuire a migliorare la società<sup>33</sup>.

Il rapporto *Brand Trust 2020* ha, infatti, confermato che in presenza di problematiche sociali, ambientali, la fiducia da parte dei consumatori nei confronti di un marchio aumenta se le parole sono sostenute dall'azione concreta. Pertanto, è necessario che i *Brand* prendano una posizione e sostengano il cambiamento, ispirino speranza e utilizzino le loro forze e capacità per migliorare la società.

Dunque, i consumatori odierni nutrono maggiori aspettative nei confronti delle imprese e allo stesso tempo esprimono la necessità di sentirsi coinvolti nell’attivismo di marca e di rispecchiarsi con i valori positivi perseguiti dalle aziende.

in altre parole, i consumatori odierni sono più propensi a manifestare emozioni positive – come fiducia, attaccamento, fedeltà nel tempo – nei confronti di quei *Brand* che intendono contribuire alla risoluzione dei principali problemi che affliggono la nostra società e che prendono posizione su questioni controverse di carattere politico, etico e sociale in quanto

---

<sup>32</sup> La conclusione è contenuta nell’articolo *It is Time to Act: Brands Must Solve Problems and Advocate for Change* che analizza il comportamento dei consumatori delle principali economie occidentali (USA; Sud Africa, Canada, Inghilterra, Francia e Germania) e le loro scelte in un contesto attuale caratterizzato da una pandemia globale, crisi economica e manifestazioni per la tutela dell’ambiente e della società in <https://www.edelman.com/research/brand-trust-2020>

<sup>33</sup> Per approfondimenti su quest’aspetto si veda l’articolo *Edelman Earned Brand Report, 2018* in [www.edelman.com](http://www.edelman.com)

esiste un preciso legame tra i processi decisionali dei consumatori e il loro coinvolgimento emotivo.

Come affermato dallo studioso Bauman (2007) la società contemporanea vede da un lato i consumatori, in particolare quelli appartenenti alle nuove generazioni, che ricercano nei prodotti l'affermazione della propria identità; dall'altro i *brand* che tramite il loro posizionamento relativamente ad una determinata tematica, cercano di trasmettere la propria identità e l'insieme dei valori da offrire ai consumatori per instaurare una relazione *Brand – Customer* basata su condivisione degli obiettivi e collaborazione nel loro perseguimento per migliorare la società.

Il fenomeno prende il nome di *emotional marketing* ed indica la capacità di un *Brand* di attivare una risposta emozionale nei consumatori mediante l'utilizzo di strumenti di comunicazione *ad hoc* quali ad esempio messaggi pubblicitari (Marci, 2006).

L'*emotional marketing* rappresenta una nuova forma di *marketing* secondo cui le emozioni rivestono un ruolo fondamentale nell'indirizzare i comportamenti degli individui e molti *Brand* hanno assunto maggiore consapevolezza che l'attenzione verso il cliente e il mondo in cui costui vive sono di cruciale importanza per ogni imprenditore. Ciò significa che il successo in termini di vendite dipende moltissimo da questo fattore e quei *Brand* che hanno intrapreso tale approccio nei confronti dei consumatori hanno ottenuto buoni risultati in termini di crescita (Principi, 2015).

In altri termini, per un *Brand* risulta, oggi, di vitale importanza riuscire a diventare un "intermediario emotivo" in grado di far leva sulle emozioni dei consumatori mostrando la propria attenzione ed il proprio impegno in tematiche di rilevanza sociale e tale strategia costituisce un efficace strumento per realizzare maggiori profitti, perché tende a fidelizzare quei consumatori che sono maggiormente sensibili su argomenti e questioni di valore "socialmente rilevante" (Fredrickson, Branigan, 2005).

La maggior parte dei *Brand* è consapevole, infatti, che i prodotti e i servizi offerti al pubblico vengano acquistati anche per il significato sociale, politico, culturale, ambientale che esprimono e che il tempo in cui l'unica responsabilità di un'azienda è quella di vendere un prodotto e realizzare un profitto sono ormai superati.

Pertanto, il coinvolgimento emotivo del cliente rappresenta uno obiettivo strategico verso cui indirizzare una campagna di *marketing*: il *Main Target* è quello di orientare le decisioni d'acquisto da parte del consumatore. In che modo? Coinvolgendolo emotivamente (Gallucci, 2011)

L'emozione rappresenta, dunque, uno strumento fondamentale del *marketing* d'impresa e per questo motivo, molti *Brand* indirizzano i loro sforzi di *marketing* su strategie di impegno socio-politico, cercando di conquistare la fiducia di quei consumatori sensibili a determinate tematiche e che mostrano disponibilità ad acquistare prodotti che incarnano i valori da essi perseguiti.

In tal modo, il *Brand* sortisce il duplice effetto di aumentare le relazioni con i clienti e gli altri *stakeholder* e di spingere gli stessi a diventare dei "procuratori", ossia dei clienti che elogiano l'azienda incoraggiando altre persone a rivolgersi alla stessa per i loro acquisti (Principi, 2015).

Tuttavia, per coinvolgere emotivamente i consumatori non è sufficiente il solo prendere posizione relativamente a problemi di natura sociale, politica o economica.

Le nuove generazioni di consumatori sono sempre più consapevoli di quello che accade intorno a loro e si aspettano che i *Brand* non agiscano in maniera opportunistica "cavalcando le emozioni del momento", ma si impegnano in maniera responsabile facendo seguire alle parole azioni concrete. In altre parole, i *Brand* devono essere in grado di trasmettere trasparenza e autenticità, che sono i requisiti indispensabili per implementare la propria reputazione e riscuotere la fiducia da parte dei consumatori i quali non si accontentano di un impegno di facciata per vendere di più, ma pretendono che un marchio agisca responsabilmente, prendendo parte a iniziative e campagne di comunicazione che siano effettivamente in grado migliorare la società e l'ambiente e di contribuire al perseguimento del bene comune (*Edelman Trust Barometer: In Brands We Trust?* 2019).

I principali teorici del *marketing* hanno evidenziato (Porter 2006, Kotler & Sarkar 2018) che la trasparenza e l'autenticità di un *Brand* rappresentano due requisiti indispensabili per una efficace attività di *engagement* nei confronti dei consumatori i quali, come

abbiamo visto, sono propensi a scegliere i marchi che sono maggiormente impegnati nella sfera socio-politica e che intendono contribuire al perseguimento bene comune.

Ma cosa si intende per trasparenza e autenticità di un *Brand Activism*? I due concetti potrebbero essere condensati nella frase “non apparire opportunisti agli occhi del pubblico”.

La trasparenza è un requisito complesso perché racchiude in sé due significati: da un lato, esprime la necessità che il *Brand* agisca in conformità alle norme di legge e che informi i propri clienti e i vari *stakeholder* sulle modalità che adotta per produrre e distribuire i propri prodotti; dall'altro richiede che il *Brand* prenda posizioni chiare, precise e lineari sulle principali tematiche di rilevanza sociale, politica e ambientale che affliggono la nostra società. (*Accenture Strategy, From me to we: the rise of the purpose-led Brand, 2018*).

L'obiettivo della trasparenza è, per l'appunto, quello di non ingannare il consumatore, il quale si renderà immediatamente conto di eventuali discrepanze tra gli intenti e le azioni attuate in concreto dal *Brand*.

L'autenticità rappresenta un elemento fondamentale dell'impegno da parte del *Brand* nel sostenere una data causa: essa si traduce nell'attuazione in fatti concreti della dichiarazione d'intenti che il *Brand* esprime relativamente ad un problema di natura politica, sociale, economica o ambientale; e i fatti devono essere coerenti con l'identità e i valori del *brand*, per evitare il rischio di essere identificati come opportunisti che mirano al solo obiettivo di ottenere pubblicità e benefici in termini di aumento delle vendite (Kotler e Sarkar, 2018).

L'autenticità vuol dire, dunque, linearità tra la posizione assunta dal *Brand* relativamente ad una particolare tematica di rilievo che l'azienda decide di appoggiare e le azioni che intraprende in concreto per contribuire al suo miglioramento, in modo che i clienti e gli altri *stakeholder* ricevano una visione dell'azienda come “autentica”, la cui *mission* non è solo quella di generare profitto.

Dalle citate definizioni si ricavano gli elementi caratteristici distintivi del *Brand Activism* come descritti dagli studiosi Kotler e Sarkar (2018), il principale strumento dell'azienda

per contribuire a risolvere – in maniera responsabile – i principali problemi che affliggono la nostra società e, nel contempo, la leva per migliorare la reputazione del marchio e la fiducia da parte dei diversi *stakeholder* (azionisti, clienti, lavoratori dipendenti, fornitori, *mass media*, etc.) in un orizzonte temporale di lungo periodo, con conseguenti risvolti positivi anche in termini di incremento della *performance* economico-finanziaria (cd. profitti) (Kotler e Sarkar, 2018).

Dal punto di vista del consumatore, il *Brand Activism* non rappresenta dunque uno strumento per incentivare gli acquisti, piuttosto uno strumento di mobilitazione attraverso cui affrontare in maniera concreta tematiche sociali ritenute di prioritaria importanza e contribuire al cambiamento sociale.

Come affermato qualche tempo fa dal vicepresidente e *consulting Director* del *Reputation Institute* “oggi farsi scegliere dai consumatori non dipende solamente dalla qualità dei prodotti, ma dalla integrazione delle aziende con le politiche ambientali e sociali. Ecco perché il tema del *Brand Activism* è diventato un nuovo terreno dove si sperimenta una relazione non più finalizzata al consumo, ma alla mobilitazione”<sup>34</sup> (Venturozzo, 2019).

#### **4: Millennials, Generazione Z e Brand Activism: comunicare con le nuove generazioni di consumatori**

Uno dei principali obiettivi del *marketing* è quello di comprendere il comportamento e le preferenze dei consumatori per fornire ad essi i prodotti che siano il più possibile rispondenti alle loro esigenze, ciò in quanto per un’azienda risulta di vitale importanza offrire beni e servizi che siano in linea con i loro desideri e bisogni (Dalli, Romani, 2021).

Negli ultimi anni la nostra società è stata interessata da profondi cambiamenti che ne hanno mutato gli equilibri e i valori e, di conseguenza, condizionato anche le dinamiche del mercato: in questo nuovo e complesso scenario, da un lato si collocano le nuove generazioni che cercano nei prodotti l’affermazione della propria identità; dall’altro vi

---

<sup>34</sup> La citazione in questione è uno stralcio dell’intervento di Fabio Venturozzo, vicepresidente e *consulting Director* del *Reputation Institute*, nel corso del *Panel* “il capitalismo sostenibile nasce dai social?” avente ad oggetto la tematica dell’importanza di una corretta *Brand Reputation* nello scenario attuale (2019).

sono i *Brand* che cercano di rispondere alle mutate esigenze del mercato e dei vari *stakeholder* ridefinendo la propria *policy* e i propri valori per proporli ad un pubblico sempre più esigente e diffidente (Bauman 2007).

Rispetto al passato, i *Brand* sono chiamati a ridefinire le proprie strategie di comunicazione nei confronti delle nuove generazioni di consumatori – in particolare nei confronti dei *Millennials* o Generazione Y e della Generazione Z – con l'obiettivo di stabilire nuove e durature relazioni basate sulla condivisione delle principali tematiche socio-politiche che hanno ad oggetto il miglioramento della condizione dell'individuo e della società.

Prima di comprendere gli effetti del *Brand Activism* sulle ultime generazioni di consumatori si reputa necessario capire cosa si intende per *Millennials* e Generazione Z.

Di seguito, si cercherà di comprendere in che modo il *Brand Activism* intende confrontarsi e comunicare con le nuove generazioni di consumatori

Parte della dottrina afferma che il termine generazione stia ad identificare quei soggetti che sono nati e vissuti nello stesso periodo storico, i quali hanno condiviso le stesse esperienze e le medesime circostanze ed avvenimenti e che sono portati a condividere obiettivi, valori e comportamenti tra loro simili (Samara, Profili, 2017)

Per quanto riguarda i *Millennials* il termine non presenta, tuttavia, un significato univoco.

Nel 1991 gli studiosi americani N. Howe e W. Strauss hanno definito i *Millennials* come quei soggetti che avrebbero raggiunto l'età adulta nel nuovo millennio, ossia tutti coloro che erano nati dopo il 1982 (Howen, Strauss, 1991).

Secondo altre fonti, invece, i *Millennials* o Generazione Y (in quanto successiva alla Generazione X) sono quei soggetti nati tra il 1980 e il 2000; lo stesso N. Howe, qualche anno più tardi, ha definito *Millennials* gli individui le cui idee, qualità attitudini e valori si sono formate nel presente millennio e che non conoscono un mondo privo di *internet* e dispositivi tecnologici (Howen, 2000).

Nel 2007, sempre N. Howen e W. Strauss, hanno definito i *Millennials* come la generazione del nuovo millennio (Howen, Strauss, 1991).

Nel 2018 il *Pew Research Center* ha definito *Millennials* o Generazione Y tutti coloro che sono nati tra il 1981 e il 1996.

I *Millennials* sono, dunque, cresciuti a cavallo tra il benessere di fine anni '90 e la crisi economica mondiale degli anni 2000, in piena “era digitale” caratterizzata dalla diffusione dell’informazione attraverso la connettività (*internet* e *social-media*) e presentano i seguenti elementi caratteristici, che ne fanno una generazione particolarmente complessa: sensibilità verso le principali problematiche socio-politiche (intolleranza, razzismo, disuguaglianza sociale e di genere); consapevolezza delle oggettive difficoltà nella ricerca del lavoro; profondo legame con i *social media* e *internet*; apertura verso le diversità etniche, sociali e culturali; particolare attenzione alla sostenibilità e all’impatto ambientale delle proprie scelte.

Tali caratteristiche distinguono i *Millennials* dalle altre generazioni e li portano ad essere maggiormente sensibili verso quei *Brand* che mostrano un particolare interesse nei confronti di delicati temi sociali e che sono impegnati in campagne di “attivismo responsabile” mirate a catturare l’attenzione del pubblico e a smuovere le coscienze della gente su argomenti attuali quali il rispetto dei diritti, l’eguaglianza, l’immigrazione, la lotta alla fame del mondo etc., ma anche e soprattutto su tematiche riguardanti il futuro del nostro pianeta: energia pulita, industria sostenibile e lotta all’inquinamento.

La consapevolezza di vivere in un contesto socio-politico caratterizzato da non poche difficoltà e il desiderio di contribuire efficacemente allo sviluppo sostenibile e a migliorare le condizioni di vita delle generazioni future, li porta ad essere emotivamente coinvolti nei confronti delle principali problematiche sociali politiche e ambientali e, pertanto, ciò che chiedono ai *Brand* non è un mero impegno di facciata, ma azioni concrete perché “*il futuro della terra è nelle nostre mani*”<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup>Per approfondimenti sull’argomento si veda l’articolo *Millennials e sostenibilità ambientale: un rapporto sempre più stretto*, 2019, in [www.am.pictet.it](http://www.am.pictet.it). In particolare l’articolo evidenzia che da una recente ricerca condotta dalla multinazionale italiana Enel è emerso che il 75% dei *Millennials* è disposto a cambiare le proprie strategie di acquisto verso quei prodotti forniti da aziende sostenibili da un punto di vista ambientale. Tale percentuale si pone in evidente contrasto rispetto al 46% della Generazione X (soggetti che sono nati tra il 1960 e il 1980) e al 34 % della Generazione dei *Baby Boomers* (soggetti che sono nati negli anni immediatamente successivi al secondo conflitto mondiale).



In particolare, da studi condotti qualche anno fa (2018), da YuPulse (sito *leader* nella ricerca e negli approfondimenti delle principali tematiche che interessano alle nuove generazioni) e mirati a comprendere l'effetto del *Brand Activism* sulle nuove generazioni è emerso che, in generale, i *Millennials* sono propensi ad acquistare prodotti derivanti da *Brand* che sono in linea con le loro aspettative ed interessi.

In particolare, il 78% manifesta particolare interesse nei confronti di quei *brand* che sono impegnati in tematiche sociali e ambientali; il 76% si mostra particolarmente disponibile nell'acquistare prodotti derivanti da filiera sostenibile e che presentano una maggiore qualità, mentre il 70% è disposto a pagare un prezzo maggiore per un prodotto di un'azienda socialmente responsabile (PWC *Millennials versus Generation Z*, 2018).

Per quanto riguarda la Generazione Z o dei “nativi digitali”, si tratta dei soggetti nati tra la fine degli anni '90 del secolo scorso e la prima metà degli anni 2000, in un periodo caratterizzato da profondi trasformazioni a livello politico, economico, sociale, culturale e che non posseggono alcun *background* preesistente ad *internet* da cui manifestano elevata dipendenza.

Si pongono in continuità evolutiva con le precedenti generazioni X e Y e stanno per affacciarsi al mondo del lavoro che, rispetto al passato presenta ulteriori complessità e difficoltà e, pertanto, sembrano non possedere quel bagaglio di capacità e competenze che li rendano capaci di affrontare le complessità della società attuale (Bignardi., Marta., Alfieri, 2018).

Elemento distintivo rispetto alle precedenti generazioni è il loro legame con il *web* e la realtà digitale; sono cresciuti con la consapevolezza di avere un accesso immediato alle informazioni attraverso strumenti di uso quotidiano come *smartphone* e *tablet* e trovano ispirazione per i loro acquisti da *internet* e dai *social network* e ciò ha influito notevolmente sulla loro educazione, le loro scelte e la capacità di rapportarsi ai problemi attuali (Bignardi., Marta., Alfieri, 2018).

Proprio la capacità di accedere tempestivamente alle informazioni li ha resi apparentemente più incerti, distratti, pigri e inattivi e ma soprattutto influenzabili nelle loro scelte da parte dei *web influencer*<sup>36</sup>.

Al contempo, questi “*consumatori del domani*” mostrano una maggiore consapevolezza ed una elevata sensibilità nei confronti delle tematiche di particolare importanza quali famiglia, lavoro, ambiente, sviluppo sostenibile e, di conseguenza, vogliono dimostrare di poter fornire anche in nome degli adulti, un contributo concreto al miglioramento della società, al fine di rendersi credibili e, nel contempo, di soddisfare il loro crescente bisogno di partecipazione (Colletti 2019).

E poiché la generazione Z nel prossimo futuro costituirà una grossa fetta di consumatori, rappresenta il principale *target* verso cui i *Brand* devono puntare, in quanto rappresentano quel “*pubblico sempre più valoriale verso cui le aziende devono riuscire a rendersi credibili*”(Colletti 2019).

In conclusione, oggi più che in passato, è necessario che le aziende si impegnino su temi ritenuti prioritari per gli *stakeholder* perché, come approfondiremo nel successivo paragrafo, “*Farsi scegliere dai consumatori oggi non passa solo dalla qualità dei prodotti, ma dalla loro integrazione con le politiche ambientali e sociali delle aziende*” (Venturozzo, 2019).

#### **4: La *Brand Reputation*: i principali fattori che influenzano il giudizio dei consumatori. Avere voce nelle controversie aiuta o danneggia il marchio?**

Nel corso degli anni è aumentato notevolmente l’interesse da parte del pubblico nei confronti di quei *Brand* che all’interno dei processi organizzativi e produttivi adottano politiche mirate ai seguenti valori: tutela del personale e dei luoghi di lavoro; rispetto delle regole nella produzione di beni e servizi; capacità di innovarsi; sostenibilità ambientale; mobilitazione nei confronti delle principali tematiche socio-politiche che affliggono la società (Roberts, Dowling 2002).

---

<sup>36</sup>Per approfondimenti sull’argomento si veda *Web Influencer* o *Social Influencer*: “*personaggio popolare in rete che ha la capacità di influenzare i comportamenti e le scelte di un determinato gruppo di utenti, in particolare di potenziali consumatori e viene utilizzato nell’ambito delle strategie di comunicazione e di marketing*” in [www.treccani.it](http://www.treccani.it)

Le attuali dinamiche di mercato, caratterizzate da un elevato livello di competitività anche grazie ad *internet* e ai *social network*, hanno incrementato le aspettative dei diversi *stakeholder* nei confronti dei *Brand* quali non sono scelti solamente perché forniscono prodotti di qualità, ma anche perché mostrano un'immagine di sé “socialmente responsabile” ossia perché hanno a cuore qualità della vita e la sicurezza dei propri lavoratori, abbracciano strategie di produzione di *green economy* e perché mostrano, concretezza, trasparenza e autenticità nel perseguimento bene comune.

Tali strategie contribuiscono a mantenere un alto livello di *Brand Reputation*.

La *Brand Reputation* o “reputazione di un'organizzazione” rappresenta la fusione di tutte le aspettative, percezioni ed opinioni sviluppate nel tempo dagli *stakeholder* nei confronti di un marchio e si basa sulla valutazione delle seguenti caratteristiche: qualità dell'organizzazione; cultura aziendale; *governance*; professionalità dei dipendenti; tutela della salute e sicurezza dei luoghi di lavoro; tipologia di prodotti offerti e modalità di reperibilità delle materie prime, approccio nei confronti di ambiente e società esterna (Pastore, Vernuccio 2008)

In sintesi, la *Brand Reputation* è un giudizio di valore – positivo o negativo – che rappresenta il risultato di un “costrutto multidimensionale” di percezioni e aspettative che i diversi *stakeholder* esprimono nei confronti di un *Brand* e che tiene conto di fattori quali la storia del *Brand*, la qualità dei beni e servizi offerti; la sua capacità di instaurare e mantenere solide relazioni con l'*environment* esterno; i valori sostenuti sia verso l'interno (rapporti con i propri dipendenti) che verso l'esterno (capacità di adottare ed attuare comportamenti sostenibili che abbiano il minore impatto su ambiente e risorse disponibili), in particolare, il livello di impegno nel contribuire al perseguimento del bene comune (Corradini, Nardelli 2015)

E poiché la reputazione si basa su aspettative, percezioni ed opinioni, i veri artefici dell'immagine – e del destino – di un *Brand* sono gli *stakeholder* con cui si raffronta, in particolare i consumatori i quali, oggi più che in passato, sono più informati sui prodotti che acquistano e sulle aziende che li producono e, pertanto, si mostrano più esigenti e diffidenti (Mazzei, Gambetti, 2006)

Secondo il *Reputation Institute* è possibile determinare la reputazione di un *Brand* attraverso un modello composto dai seguenti sette “*drivers of reputation*” ossia sette dimensioni(*Corporate Reputation*, 2019)

1. *Products and Services*: qualità dei prodotti e servizi offerti ai consumatori e ai diversi *stakeholder*;
2. *Innovation*: capacità di innovarsi, adeguarsi ai cambiamenti e proiettarsi al futuro;
3. *Workplace*: cultura dei luoghi di lavoro e tutela della salute, sicurezza e benessere del personale;
4. *Governance*: capacità dell’azienda di agire in maniera trasparente, etica ed equa, in linea con le aspettative dei diversi *stakeholder* con cui viene a contatto;
5. *Citizenship*: capacità di contribuire al miglioramento della società e dell’ambiente;
6. *Leadership*: capacità di gestione dell’azienda da parte della *leadership* con riferimento agli aspetti relativi alla *missione vision*;
7. *Performance*: tutti i dati che riguardano la *performance* finanziaria e i profitti conseguiti.

Dal punto di vista del *Brand*, dunque, riscuotere un’elevata reputazione da parte del pubblico rappresenta uno strumento che consente di ottenere una serie di vantaggi in termini di aumento del potere contrattuale, incremento del valore dei beni e servizi prodotti, ma soprattutto di preferenza rispetto ai propri *competitor* da parte dei consumatori e, di conseguenza, in termini di *customer satisfaction* e *customer loyalty*.

Questo perché i fattori che influenzano la reputazione sono la sua affidabilità, responsabilità, credibilità, trasparenza e autenticità: nel caso in cui uno di questi subisse un’influenza negativa, questo potrebbe compromettere l’immagine e la reputazione del *Brand*, incidendo negativamente sul successo dell’azienda e causando perdite di profitti.

Nei precedenti paragrafi è stato osservato che quando i *Brand* prendono posizione su argomenti controversi o tematiche di rilevanza sociale, ambientale o politica, la loro reputazione può essere – positivamente o negativamente – condizionata dalla loro opinione ovvero dal loro posizionamento relativamente ad esse.

Un recente studio avente ad oggetto “la recente ondata di attivismo” che ha caratterizzato il contesto socio-culturale e politico attuale ha osservato che i *Brand* oggi più che in passato sono portati a prendere posizione su questioni sociali e politiche per una serie di ragioni: sia per le pressioni di un pubblico sempre più esigente e attivista, sia perché prendere posizione migliora l’immagine e la reputazione del marchio in termini di profitti. In particolare, a seconda che un *Brand* assuma un comportamento “progressivo” (contribuire al bene comune) o “regressivo” (opporsi al bene comune), il giudizio nei suoi confronti da parte dei diversi *stakeholder* sarà, rispettivamente, di apprezzamento ovvero di sfiducia (Kotler, Sarkar, 2018)

Inoltre, con riferimento al comportamento “progressivo”, è stato osservato che non basta trasmettere un messaggio emozionale (*storytelling*) ma occorre “concretizzare la narrazione” attraverso azioni concrete e dal forte impatto sociale (*storydoing*) che conquistino la fiducia e l’interesse di quei consumatori maggiormente sensibili rispetto ad esse e che si aspettano che le aziende si impegnino per contribuire a risolverle (Kotler, Sarkar, 2018)

Ne deriva che il *Brand* che intende assumere una posizione su argomenti di particolare rilevanza sociale, ambientale o politica deve necessariamente far precedere tale iniziativa da un’ampia analisi e conoscenza delle citate tematiche e per verificare se sono in linea con la propria storia, con la propria strategia aziendale e i propri valori, per evitare di sortire effetti negativi nei confronti del pubblico<sup>37</sup>.

Questo perché qualora dovesse verificarsi uno scandalo mediatico, questo comprometterebbe l’immagine e la reputazione del *Brand* nei confronti del pubblico, con conseguenti ingenti perdite di profitti.

Alla luce di quanto affermato, si può concludere che per un *Brand* sia senza dubbio pagante assumere un comportamento “virtuoso” sia nei confronti della propria organizzazione interna che nei confronti dell’ambiente circostante: in particolare, per

---

<sup>37</sup> Emblematico è il caso della multinazionale *L’Oréal* che per esprimere vicinanza alla *black community* ha deciso di eliminare dalle etichette dei propri prodotti i termini “sbiancante” e “schiarante”. Tale decisione è stata criticata come mera operazione pubblicitaria perché in passato la stessa azienda aveva interrotto la collaborazione con alcuni *testimonial* a seguito di dichiarazioni da parte di costoro a supporto del movimento *Black LivesMatter*.

quanto attiene ai rapporti con l'esterno, avere voce nelle principali problematiche che affliggono la società attuale (*Wicked Problems*) serve a creare un impatto mediatico nei confronti del pubblico e a mantenere alta la reputazione del marchio (Kotler, Sarkar, 2018)

#### **4.1: Casi in cui il *Brand Activism* ha sortito effetti positivi**

Nella primavera dello scorso anno, sulla scia delle proteste promosse dal movimento americano *Black Lives Matters* a seguito di un omicidio a sfondo razziale avvenuto negli USA, molti *Brand* hanno deciso di prendere posizione mobilitandosi contro il razzismo con l'obiettivo di stare “*dalla parte giusta della storia*”, appoggiando pubblicamente il movimento, sebbene tali comportamenti non abbiano sortito nel pubblico reazioni univoche: se alcune aziende sono state apprezzate per il loro impegno, altre sono state accusate di ipocrisia e opportunismo<sup>38</sup>.

Questo significa che un *Brand Activism* per essere credibile agli occhi del pubblico deve essere innanzitutto trasparente ed autentico e, pertanto, l'assunzione di “responsabilità sociale” da parte di un'azienda deve essere coerente con la sua storia, la sua *mission*, i valori e gli obiettivi perseguiti e non ridursi a mero strumento pubblicitario finalizzato ad incrementare i profitti.

Nel secondo caso vi è il rischio che il *Brand Activism* si trasformi in perdita della reputazione agli occhi del pubblico e in un conseguente fallimento.

Nel presente paragrafo verranno esaminati alcuni casi di *Brand Activism* che hanno sortito effetti positivi nei confronti del pubblico:

---

<sup>38</sup>*Black Lives Matter* (BLM, letteralmente «Le vite dei neri contano») è un movimento che nasce negli USA nel 2013 in risposta all'abuso di violenza e alle ingiustizie nei confronti di minoranze, il cui obiettivo è quello di promuovere l'eguaglianza e la pari dignità di tutti coloro che, per ragioni di sesso, razza o salute sono discriminati o marginalizzati dalla società: persone di colore (in particolare gli afroamericani), donne, persone LGBT, persone affette da ogni tipo di disabilità che a seguito di un omicidio a sfondo razziale ha promosso una manifestazione di protesta che in pochi giorni si è estesa dagli USA al mondo intero. Il caso emblematico della mobilitazione da parte dei sostenitori di BLM è stato quello relativo all'omicidio dell'afroamericano George Floyd, ucciso a Minneapolis da un poliziotto il 25 maggio del 2020 che ha dato luogo ad serie di manifestazioni contro il razzismo che in poche settimane si propagarono in tutto il mondo. Nella circostanza, Floyd era stato arrestato perché sospettato di aver acquistato un pacchetto di sigarette con \$20 contraffatti. Di fronte alle forze dell'ordine Floyd non aveva opposto resistenza, sebbene l'uomo, disarmato e inerme, fu costretto a terra dal ginocchio di un poliziotto puntato sul suo collo, mentre pronuncia ripetutamente la frase «*I can't breathe*». Il poliziotto non cambia posizione soffocando Floyd che viene dichiarato morto pochi minuti dopo.

## Il gruppo tessile OBERLAP di Bolzano e l'impegno per la sostenibilità ambientale<sup>39</sup>



Fonte immagine da <https://www.oberalp.com/it/sostenibilita>

Il Gruppo *Oberlap* è un'azienda produttrice di abbigliamento e attrezzatura sportiva per l'alpinismo, nata nel 1981. L'azienda, a conduzione familiare, ha deciso di attuare come *policy* aziendale la sostenibilità ambientale, che rappresenta il suo cavallo di battaglia in un orizzonte temporale di lungo termine.

Per perseguire quest'obiettivo e mantenere alta la propria immagine e reputazione, l'azienda ha creato al proprio interno un gruppo di lavoro che si occupa di adottare ed attuare i principi della *Corporate Social Responsibility* nei seguenti ambiti:

1. Promozione del benessere e della crescita professionale dei dipendenti, per avere sempre a disposizione una forza lavoro forte e motivata;
2. Investimenti in progetti per aiutare la comunità e proteggere gli animali dal rischio estinzione
3. Realizzazione di prodotti innovativi e sostenibili, di elevata qualità, sicurezza e durata che abbiano un impatto minimo sull'ambiente nel rispetto degli *standard*
4. Trasformazione degli scarti e degli avanzi della produzione in nuovi prodotti

Il *Brand* in esame ha dimostrato di essere socialmente responsabile e di andare oltre la mera logica del profitto e, pertanto, ha maggiori possibilità di conquistare i consumatori che sono particolarmente sensibili verso le tematiche ambientali e sociali.

<sup>39</sup>Per approfondimenti sull'argomento si veda [www.oberlap.com](http://www.oberlap.com).

## Il centro commerciale *green Burwood Brickworks* di Melbourne <sup>40</sup>



Fonte immagine da [www.google.com](http://www.google.com)

Il *Burwood Brickworks* è un centro commerciale realizzato a Melbourne dall'azienda *Fraser Property*, che ha come obiettivo principale la sostenibilità ambientale e il consumo consapevole. Il centro è dotato anche di un *residence* e da poco tempo anche di un centro medico e gli esercizi commerciali ubicati al suo interno presentano una serie di caratteristiche:

1. I negozi non usano prodotti chimici e l'acqua viene riciclata e riutilizzata per il sistema di raffreddamento o per irrigare l'orto;
2. L'orto è accessibile a tutti i visitatori che possono coltivarlo e mangiare le verdure prodotte;
3. L'elettricità viene fornita arriva da pannelli solari e da centri di energia pulita situati nei pressi della struttura.
4. Nel parcheggio del centro commerciale sono installate stazioni di ricarica per auto elettriche.
5. Il carrello della spesa fatto di bottiglie riciclate e l'illuminazione è prodotta da pannelli solari.

È stato osservato che il *Burwood Brickworks* è quotidianamente visitato da persone non necessariamente interessate agli acquisti, ma solo perché “*questo luogo le ispira*”<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> Ulteriori informazioni sulla *missiondelBrand* sono reperibili al [www.burwoodbrickworks.shopping.com](http://www.burwoodbrickworks.shopping.com)

<sup>41</sup> Per approfondimenti sul argomento si veda, [www.mgmtmagazine.com](http://www.mgmtmagazine.com)



Inoltre, il *Burwood Brickworks* ha ricevuto riconoscimenti a livello internazionale per il suo attivismo e impegno concreto in materia ambientale; in particolare, il *Living Future Institute*, un *network* che si occupa di sostenibilità ambientale, lo ha definito il “centro per il retail più sostenibile al mondo”<sup>42</sup>.

**La mobilitazione del *Brand* americano *Ben & Jerry's* dopo l'assassinio di George Floyd a Minneapolis<sup>43</sup>**



Fonte immagine da: <https://www.benjerry.com/>

All'indomani dell'uccisione dell'afroamericano George Floyd a Minneapolis da parte di un poliziotto bianco e delle crescenti proteste a livello globale che ne sono derivate, il *Brand* produttore di gelati *Ben & Jerry's* ha fornito un contributo significativo allo smantellamento della “*white supremacy*” esprimendo fermamente la sua posizione contro il concetto di supremazia della razza bianca e rivolgendo proposte concrete alle autorità politiche e giudiziarie americane per invitarle ad agire concretamente in tal senso.

*Ben & Jerry's* non è nuovo ad iniziative contro il razzismo: già nel 2016 all'indomani dell'omicidio di un afroamericano da parte di un poliziotto bianco a *Charlotte*, il *Brand* si era allineato con il movimento *#BlackLivesMatter* aveva promosso una campagna informativa sulle questioni razziali con cui invitava i propri clienti a schierarsi contro le discriminazioni e le ingiustizie razziali.

Lo scorso anno, il *Brand* ha pubblicato sul suo sito una lettera intitolata *Silence is nota n opinion: dismantle white supremacy* in cui ha accusato duramente il sistema politico-

<sup>42</sup>In tal senso, <https://www.ninjamarketing.it/2020/06/19/5-esempi-di-brand-activism-da-cui-trarre-ispirazione/>

<sup>43</sup> In tal senso, *Ben & Jerry's statement on white supremacy is so extraordinary. Here's why* - CNN

amministrativo degli Stati Uniti, gridando a voce alta che “*ci sono momenti nel corso della storia in cui è necessario alzarsi in piedi e farsi valere perché le ragioni dell’omicidio di John Ford sono da ricercarsi in un sistema razzista e pieno di pregiudizi contro le persone di colore*”.

L’obiettivo di *Ben & Jerry’s* continua ad essere quello di contribuire concretamente a smantellare l’ideologia della supremazia bianca che ad avviso del *Brand* trova una forte legittimazione nelle istituzioni USA – proponendo l’attuazione di una serie di azioni concrete<sup>44</sup>.

Nella circostanza il *Brand* non si è limitato alla mera dichiarazione di disapprovazione, ma ha proposto quattro “passi concreti” (*four “concrete steps”*) con l’obiettivo di contribuire a smantellare la “*white supremacy*”<sup>45</sup>:

1. Ha rivolto un appello ai politici, in particolare al presidente Trump perché prendano le distanze da tale ideologia razzista e dai gruppi che la promuovono;
2. Ha chiesto al Congresso di approvare la legge H.R. 40 per creare una commissione di studio sulle cause della schiavitù e della discriminazione a decorrere dal 1619 per individuare le motivazioni di fondo, le loro conseguenze, i gruppi che le sostengono e prevedere proposte e soluzioni;
3. Si è impegnato a supportare l’appello della famiglia di *Floyd* per creare una *task force* nazionale che redigesse una legislazione *bipartisan* per l’eliminazione della violenza razziale, aumentare le ipotesi di responsabilità della polizia e migliorare il sistema giudiziario;
4. Ha rivolto un appello al Dipartimento di Giustizia per potenziare la divisione dedicata ai diritti civili e contrastare gli abusi.

## **4.2: Casi in cui il *Brand Activism* ha sortito effetti negativi**

Il *Brand Activism* deve essere, dunque, credibile agli occhi del pubblico e non trasformarsi in un mero strumento pubblicitario finalizzato esclusivamente ad incrementare i profitti.

---

<sup>44</sup> Il contenuto completo della lettera è consultabile su [www.benjerry.com](http://www.benjerry.com).

<sup>45</sup> <https://www.brand-news.it/brand/alimentari/food/ben-jerrys-va-oltre-le-condoglianze-e-attacca-lideologia-suprematista/>

I casi in cui il *Brand Activism* ha sortito effetti negativi sono quelli in cui l'impegno e la mobilitazione celavano, in realtà, operazioni di *marketing* pubblicitario prive di trasparenza ed autenticità.

Le conseguenze sulla immagine e sulla reputazione del *Brand* sono catastrofiche e il "presunto" attivismo si trasforma in un colossale fallimento in termini di perdita di reputazione e di profitti.

Di seguito, sono riportati alcuni esempi di *Brand Activism* che hanno sortito effetti negativi nei confronti del pubblico:

### **La Campagna di Starbucks intitolata "Race together"<sup>46</sup>**



Fonte immagine da [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com)

Nel 2015 il noto *Brand Starbucks*, a seguito di una sparatoria in cui furono uccisi due americani di colore Eric Garner e Michael Brown, lanciò una campagna contro il razzismo intitolata "Race together" al fine di incoraggiare il dibattito e la riflessione sulla delicata tematica della discriminazione razziale.

In particolare, il *Brand* fece inserire sui propri bicchieri l'*hashtag* #racetogether, per coinvolgere clienti e baristi in un confronto sull'argomento.

La campagna fu duramente attaccata, in particolar modo sui *social*(ricevendo su *twitter* in meno di 48 ore circa 2.5 miliardi di impressioni negative), perché fu interpretata come una

---

<sup>46</sup> Per ulteriori approfondimenti ,<https://stories.starbucks.com/stories/2015/what-race-together-means-for-starbucks-partners-and-customers/>

iniziativa pubblicitaria superficiale promossa di un CEO multimiliardario bianco e finalizzata esclusivamente ad incrementare i profitti<sup>47</sup>

L'atra accusa rivolta al *Brand* è stata quella di voler affrontare per la prima volta un argomento così “caldo” e solo nel momento in cui “*il problema era diventato instabile in tutti gli Stati Uniti*”;

Secondo altri commentatori un argomento così complesso come quello della discriminazione razziale non poteva assolutamente essere affrontato in un ambiente caotico come un locale di uno *Starbucks*.

### La Campagna di *Pepsi* intitolata “*Live for now*”

#### *Pepsi Pulls Ad Accused of Trivializing Black Lives Matter*

f t e ↻ 📄 541



Fonte immagine: <https://www.nytimes.com/2017/04/05/business/kendall-jenner-pepsi-ad.html>

La campagna pubblicitaria promossa dalla multinazionale *Pepsi* nel 2017 e intitolata “*Live for now*” rappresenta un tipico esempio dei più grandi fallimenti di *Brand Activism* degli ultimi anni, in quanto ha suscitato nel pubblico reazioni negative per le modalità superficiali con cui è stata affrontata una tematica “calda” come quella razziale.

Attraverso “*Live for now*” *Pepsi* ha tentato di avvicinarsi al movimento americano *Blacks live matter* presentando una ragazza ben vestita (l'attrice Kendall Jenner, celebrità

<sup>47</sup> L'accusa di CEO *Activism* è stata espressamente rivolta a Howard Shultz, CEO di *Starbucks*, come riportato nell'intervista contenuta nel sito [www.fastcompany.com/3046890/the-inside-story-of-starbucks-race-together-campaign-no-foam](http://www.fastcompany.com/3046890/the-inside-story-of-starbucks-race-together-campaign-no-foam)

associata a stereotipi come lusso e ricchezza) che si unisce a un corteo di manifestanti e che, per stemperare la tensione, offre da bere una Pepsi a un cordone di poliziotti e il tutto si trasforma in una grande festa di strada.

Lo *spot* ha rappresentato uno dei più colossali fallimenti degli ultimi anni ed è stato aspramente criticato come mero strumento pubblicitario finalizzato esclusivamente ad incrementare i profitti ed “*appropriarsi di un movimento di protesta razziale per vendere un marchio globale di bevande gassate*”<sup>48</sup>

Le accuse non riguardavano solamente la strumentalizzazione del movimento di protesta, ma anche l'utilizzo di una ragazza ricca e ben vestita – che poco ha a che vedere con i problemi reali di chi manifesta – per trasformare una manifestazione su tematiche “calde” e sensibili in una grande festa di strada<sup>49</sup>.

In particolare, nella circostanza, la figlia di Martin Luther King, Bernice ha ironizzato sull'efficacia della strategia di *marketing* di Pepsi di affidare la risoluzione di controversie razziali ad un *soft drink*, affermando in un *tweet* “*se solo mio padre avesse conosciuto il potere di Pepsi*”<sup>50</sup>.

A seguito delle accuse e proteste, il *Brand* ha provveduto immediatamente a scusarsi e a ritirare lo *spot*.

---

<sup>48</sup> In tal senso, <https://www.nbcnews.com/news/nbcblk/pepsi-ad-kendall-jenner-echoes-black-lives-matter-sparks-anger-n742811> . nell'articolo, si riporta testualmente che “*Pepsi has appropriated a racial protest movement to sell a global fizzy drinks brand*”.

<sup>49</sup> Per approfondimenti: <https://www.prweek.com/article/1429761/pepsi-says-sorry-removes-kendall-jenner-ad-web>

<sup>50</sup> Be A King <https://twitter.com/berniceking/status/849656699464056832>

## CAPITOLO IV

### **Quando il Brand Activism fallisce e quando sortisce effetti positivi nei confronti del pubblico?**

Nel primo Capitolo sono state illustrate le 6 aree di applicazione del *Brand Activism* individuate dagli studiosi P. Kotler e C. Sarkar (2018).

Inoltre, è stato osservato che un *Brand* “virtuoso” e “socialmente responsabile” – ossia capace di attuare azioni concrete per il miglioramento della società e di produrre nel rispetto dell’ambiente e delle risorse restituendo un “valore aggiunto” superiore rispetto a quello prelevato – ha maggiori possibilità di influenzare i propri *stakeholder* ed attirare a sé un pubblico numeroso di consumatori, in particolare le nuove generazioni che sono sempre più sensibili alle tematiche politiche, sociali e ambientali<sup>51</sup>.

Rispetto al passato, infatti, lo scenario attuale si presenta molto più complesso perché grazie al contributo di *internet* e dei *social media* le nuove generazioni sono più informate e – di conseguenza – più esigenti e diffidenti di quelle che le hanno precedute e non si limitano a pretendere prodotti di qualità, ma mostrano maggiore interesse per ulteriori fattori che caratterizzano l’immagine e la reputazione di un *Brand*:

- 1) le modalità di realizzazione dei prodotti, in particolare il reperimento delle materie prime lungo la filiera di produzione;
- 2) la consapevolezza della scarsità delle risorse e la capacità di produrre impiegando fonti rinnovabili e *green Energy*;
- 3) la salvaguardia della salute e sicurezza dei propri lavoratori;
- 4) l’impegno per la tutela dei diritti civili e dell’eguaglianza sociale;

---

<sup>51</sup> Il rapporto di interdipendenza che sussiste tra la responsabilità sociale d’impresa (*Corporate Social Responsibility*) e l’ambiente circostante e il “valore aggiunto” o “valore condiviso” che ne discende sono ampiamente descritti in Porter M. e Kramer R., (2006) *Strategy and society: the link between competitive advantage & Corporate Social Responsibility (CSR)* in *Harvard Business Review* (HBR). Secondo gli Autori, un’impresa per creare “valore aggiunto” o “valore condiviso” deve essere in grado di integrare nella sua strategia di *business* le politiche CSR, privilegiando decisioni e azioni mirate a produrre benefici per sé stessa e per la società.

5) la promozione di iniziative concrete per il perseguimento del bene comune (Mazzei, Gambetti2006).

Questo nuovo approccio da parte dei consumatori nei confronti dei *Brand* ha imposto ai secondi la necessità di rivedere le priorie strategie di *marketing* e di renderle più rispondenti alle mutate esigenze del mercato.

In particolare, i *Brand* hanno acquisito consapevolezza della necessità di mostrarsi più vicini alle esigenze dei consumatori e di instaurare con essi un dialogo diretto, con l'obiettivo di dividerne i bisogni e gli interessi e mostrare loro di poter contribuire a risolvere i problemi sociali e politici, conquistandone in tal modo la fiducia.

Per un *Brand* questo significa assumersi rilevanti responsabilità nei confronti del pubblico in quanto, per conquistarne la fiducia, non è sufficiente prendere posizione relativamente a questioni politiche o sociali ma occorre che l'impegno si trasformi in azioni concrete e non sia visto come una mera operazione pubblicitaria mirata a "cavalcare l'onda emozionale del momento" esclusivamente per trarre profitti: il successo in termini di vendite dipende moltissimo da questo fattore e i *Brand* che hanno avviato questa strategia di *marketing* hanno ottenuto notevoli risultati in termini di crescita di immagine e di profitti (Principi 2015, 45).

In altre parole, oggi per un *Brand* occorre agire in maniera trasparente ed autentica facendo seguire alle parole azioni concrete, perché i consumatori non apprezzano di essere ingannati ma pretendono che l'impegno in iniziative e campagne socio – politico – ambientali sia innanzitutto concreto, coerente con la storia e la *mission* del *Brand* e contribuisca in maniera efficace al bene comune. Il pubblico, infatti, è colui che decide se sostenere o boicottare un *brand* in base alla posizione da esso assunta su questioni politiche o sociali, ma soprattutto in base ad eventuali divergenze riscontrate tra l'attivismo promosso e le azioni in concreto attuate<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Per maggiori approfondimenti sulla tematica, si veda *Edelman Trust Barometer: In Brands We Trust?* 2019 in [www.edelman.com](http://www.edelman.com).

Nei paragrafi che seguono saranno esaminati due *case study* in materia di *Brand Activism* relativi a due importanti aziende americane, Patagonia che produce attrezzatura e abbigliamento sportivo *outdoor* e Pepsi che produce *soft drink* e *snack*.

Entrambi i *Brand* manifestano la propria sensibilità e il proprio coinvolgimento in tematiche socio-ambientali di grande attualità, quali la sostenibilità ambientale, la tutela dei diritti dei più deboli, la salvaguardia della salute e della sicurezza dei lavoratori, etc., mostrandosi come “virtuosi” e cercando di dimostrare che è possibile produrre in maniera “socialmente responsabile” avendo a cura la tutela dell’ambiente e della società e superando la mera logica del profitto.

L’azienda californiana Patagonia, *leader* nel settore dell’abbigliamento e attrezzatura sportiva, è considerata a livello internazionale un esempio di *Best Practice* di attivismo di marca e un “un attore virtuoso di livello politico-sociale” perché, fin dalla sua fondazione ha fatto del *Social ed Environmental Activism* la propria *raison d’être*, portando avanti una politica di “sostenibilità” mirata alla progettazione e realizzazione di prodotti che abbiano il minor impatto possibile sull’ambiente, ricorrendo anche all’impiego di materiali riciclati<sup>53</sup>.

Patagonia rappresenta, dunque, un chiaro esempio di impegno concreto nell’*Environmental e Social Activism* perché ha fatto del principio secondo cui “*la continuità della vita dipende dalla solidarietà della presente generazione nei confronti delle future generazioni*” la propria filosofia d’impresa.

Le campagne di comunicazione portate avanti dal *Brand* a salvaguardia del pianeta sono molto apprezzate dai diversi *stakeholder* perché ritenute delle vere e proprie iniziative di “responsabilità sociale ambientale” mirate a promuovere un maggiore senso di responsabilità da parte dei consumatori nei confronti della sostenibilità ambientale, della tutela delle risorse disponibili e della salvaguardia degli ecosistemi naturali.

Seguirà l’analisi della multinazionale Pepsi che, sebbene ostenti il proprio impegno nella tutela dell’ambiente e della giustizia sociale, a differenza di Patagonia ha fatto del

---

<sup>53</sup>Per maggiori approfondimenti sulla tematica, si rimanda alla lettura del concetto di attivismo espresso dal *Brand* Patagonia al seguente *link* [www.patagonia.com/activism/](http://www.patagonia.com/activism/)



divertimento e della “condivisione dei momenti di piacere” la propria filosofia d’impresa, come emerge dall’analisi delle principali campagne di comunicazione promosse negli anni dal *Brand* nei confronti del pubblico.

In merito alle diverse iniziative portate avanti da Pepsi nell’ambito del *Social* ed *Environmental Activism*, sarà esaminato lo *spot* pubblicitario intitolato “*Live for now*”, realizzato per conto della multinazionale nel 2017, che rappresenta uno dei *Worst Case* di *Brand Activism* ossia un chiaro esempio di fallimento dell’attivismo di marca, duramente criticato dal pubblico perché ritenuto una iniziativa pubblicitaria “superficiale” finalizzata esclusivamente ad incrementare i profitti.

## 1.1 Il Case Study Patagonia

### Premessa

A partire dagli anni ’80 del secolo scorso, i governi nazionali e i principali operatori economici sono stati invitati a fornire un contributo concreto per realizzare una strategia globale mirata al *sustainable development* (sviluppo sostenibile) e alla salvaguardia dell’ecosistema, contemperando le esigenze di sviluppo con quelle di tutela dell’ambiente e delle risorse, al fine di tutelare le generazioni future e garantire ad esse gli stessi diritti e aspettative delle generazioni attuali<sup>54</sup>.

Tale proposta di collaborazione trova fondamento nel Rapporto *Brundtland*, redatto e pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale su Ambiente e Sviluppo e denominato “*Our Common Future*”, che fornisce una definizione di sviluppo sostenibile ancora oggi valida ed attuale, inteso quale “*punto di incontro dei bisogni delle generazioni presenti con quelle future*” (Fondella, Pineschi, 2009).

---

<sup>54</sup>Per maggiori approfondimenti si veda, HART S. L., (1997) *Beyond greening: Strategies for a sustainable world*. Harvard Business Review (HBR). L’Autore afferma che i principali operatori economici a livello mondiale sono quelli che dispongono della maggior parte delle risorse, delle tecnologie, e delle capacità e poteri per contribuire in maniera efficace al perseguimento dello sviluppo sostenibile. Per questo motivo, i principali operatori economici sono stati sensibilizzati ad incorporare, all’interno delle proprie strategie d’impresa, il concetto di “responsabilità ambientale” e ad intraprendere investimenti per contribuire a ridurre il proprio impatto sull’ambiente.

Al riguardo, come è stato osservato nel primo capitolo, preme ribadire che i motivi per cui oggi un *Brand* decide di prendere posizione su questioni sociali e politiche possono essere di diversa natura:

- 1) la necessità di mantenere un'elevata reputazione agli occhi del pubblico;
- 2) la pressione dei vari portatori di interesse, in particolare i consumatori;
- 3) il senso di responsabilità nei confronti di tematiche importanti come la tutela dell'ambiente o dei diritti civili e la (discendente) volontà di contribuire alla riduzione dell'inquinamento, alla tutela dell'ambiente e della società e al miglioramento della qualità e del tenore della vita<sup>55</sup>;
- 4) mere ragioni di *marketing*, aderendo formalmente a tematiche come quelle dei diritti civili, dell'ambiente, dell'uguaglianza sociale etc. solamente per guadagnare visibilità agli occhi del pubblico e incamerare profitti, senza che vi sia una reale volontà di contribuire a migliorare la società (fenomeno del *Woke washing*).

D'altra parte, i diversi *stakeholder* – in particolare i consumatori – oggi sono molto attenti a capire quale sia la reale motivazione che spinge un *Brand* ad agire e, allo stesso tempo, mostrano maggiore attenzione nel valutare ulteriori aspetti di un *Brand Activism*, quale ad esempio l'effettivo contributo apportato al bene comune.

Premesso quanto sopra, poiché ai fini della presente disamina verranno analizzati essenzialmente dei casi di *Social, Environmental e Political Activism*, si ritiene necessario introdurre il concetto di *eco-branding* o di “differenziazione ambientale del prodotto”.

Il termine indica una strategia aziendale che vede le imprese sempre più attente alla sostenibilità ambientale, all'inquinamento, al minore consumo possibile di risorse e al futuro del pianeta<sup>56</sup>.

L'*eco-branding* rappresenta, infatti, il risultato del bilanciamento tra strategia aziendale ed investimenti in favore della società e dell'ambiente. In altre parole, un *Brand* decide di investire per ridurre il proprio impatto nei confronti dell'ambiente differenziando in tal

---

<sup>55</sup>La protezione dell'ambiente nel diritto internazionale, Torino.

<sup>56</sup>Per maggiori approfondimenti si veda, “Che cosa è l'*Ecobranding*?” in <https://www.homegreenhomeblog.com/>. Nell'articolo si riporta che, attraverso l'*eco-branding*, un'azienda differenzia i propri prodotti in virtù del ridotto impatto sull'ambiente e risorse e che, in ragione di tali caratteristiche aumenta l'interesse da parte del pubblico per il *Brand* che ha la possibilità di imporre prezzi superiori o attrarre una maggiore clientela.

modo i propri prodotti per le seguenti caratteristiche: minore sfruttamento delle risorse disponibili e minore inquinamento nella fase di produzione.

Questo comporta da un lato un incremento dei costi per l'azienda che realizza questo tipo di prodotti, ma, allo stesso tempo, la possibilità di attrarre una maggiore clientela o di imporre prezzi superiori rispetto agli altri *competitor*.

Patagonia è un *eco-Brand* di livello globale che ha fatto della delicata tematica della sostenibilità ambientale la propria strategia aziendale e che porta avanti una serie di iniziative per contribuire ad affrontare tutte le principali problematiche che affliggono il nostro pianeta.

Patagonia si presenta ai suoi *stakeholder* come un *Brand* anticonformista che impiega metodologie di progettazione e realizzazione dei propri prodotti che vanno oltre le normali logiche del mercato, prestando attenzione alla scelta dei materiali da utilizzare e assicurandosi della condotta ineccepibile dei propri fornitori.

Allo stesso tempo, il *Brand* invita i propri clienti a non acquistare nuovi prodotti di abbigliamento, ma a riparare o addirittura scambiare quelli che si sono logorati o distrutti, senza disfarsene.

Patagonia rappresenta, dunque, un *Brand* "virtuoso" ed uno dei pionieri del concetto di *sustainable development* perché ha saputo fare del *Social* e dell'*Environmental Activism* la propria "cultura d'impresa", riuscendo a dimostrare che si può produrre in maniera responsabile con il minore impatto su ambiente e risorse, senza rischiare di diventare meno competitivi o di sopportare ingenti costi di produzione.

Patagonia produce, dunque, in conformità e nel rispetto dei principi della *Green Economy* (Frey 2013)<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> L'Autore afferma che nel corso della Conferenza "Rio + 20" svoltasi a Rio de Janeiro, 20 - 22 giugno 2012 (a 20 anni di distanza dall'*Earth Summit* del 1992) gli Stati mondiali sono stati invitati ad affrontare le nuove sfide in materia di *sustainable development* e a realizzare un sistema di *governance* a livello mondiale fondato sulla *Green Economy* mirato a migliorare l'ambiente e fronteggiare minacce quali cambiamento climatico, esaurimento delle risorse, povertà, disuguaglianze tra Paesi del Nord e Sud del pianeta. Il *paper*, redatto a conclusione dell'incontro e intitolato "*The future we want*", stabilisce infatti che lo scopo della *Green Economy* è quello di realizzare una crescita economica sostenuta (sviluppo sostenibile), contribuire ad eliminare la povertà, perseguire il benessere umano e creare opportunità per l'occupazione ed il lavoro dignitoso per tutti, salvaguardando il funzionamento dell'ecosistema terrestre. Il documento si rivolge non solo ai governi, ma anche agli operatori economici del settore privato e della società civile.

Come si legge nel sito dell'azienda, l'obiettivo del *Brand* non è solo quello di realizzare prodotti di abbigliamento sportivo di altissima qualità, ma anche quello di “*non causare danni al pianeta che non siano necessari e utilizzare il business per ispirare e implementare soluzioni alla crisi ambientale*”, anche a dispetto dei profitti<sup>58</sup>.

Negli ultimi anni, infatti, le imprese sono state viste sempre più come una delle principali cause delle problematiche sociali, ambientali ed economiche della nostra società perché realizzano un *business* danneggiando l'ambiente e la collettività.

Inoltre, a seguito degli omicidi di matrice razziale – *AhmaudArbery, Breonna Taylor, George Floyd, Tony Mc Dade, Dijon Kizzee* – Patagonia ha espresso la propria vicinanza al movimento americano *Blacks Live Matter* e abbracciato la causa anti-razzista manifestando la propria “*presa di coscienza nei confronti della delicata tematica relativa alle discriminazioni in base al colore della pelle o all'etnia*”<sup>59</sup>.

Oggi quando si parla di Patagonia più che un marchio di abbigliamento si fa riferimento ad un vero e proprio *life style* in quanto i suoi prodotti sono in grado di coniugare perfettamente confort, innovazione, tecnologia con consapevolezza etica e condivisione della responsabilità nei confronti della sostenibilità ambientale.

### **Origini e sviluppo del *Brand* Patagonia**

Il *Brand* nasce nella cittadina di Ventura, in California<sup>60</sup> (USA) dalla mente dell'imprenditore ambientalista e *climber* di origine franco-canadese *Yvon Chouinard*.

Lo stesso *Chouinard* descrive in un libro autobiografico la storia e lo sviluppo del suo *Brand*, affermando che uno dei principali obiettivi della sua azienda è quello di porsi come esempio nei confronti degli altri *competitor*, dimostrando che è possibile allo stesso tempo ricavare profitti e produrre in maniera responsabile fornendo prodotti di qualità ed “*evitando di provocare danni inutili e superflui ma ispirando e implementando soluzioni*”

---

<sup>58</sup> Per maggiori approfondimenti quest'aspetto si veda il contenuto integrale dell'intervista a *Yvon Chouinard* in [www.4actionsport.it/yvon-chouinard-fondatore-di-patagonia-intervista/](http://www.4actionsport.it/yvon-chouinard-fondatore-di-patagonia-intervista/)

<sup>59</sup> Per maggiori approfondimenti sulla tematica, il contenuto del messaggio intitolato “*Stiamo imparando a diventare un'azienda antirazzista*” è consultabile nel sito del *Brand* al link [La nostra presa di coscienza - Patagonia](#).

<sup>60</sup> La California è uno degli Stati americani che riconosce, all'interno del proprio ordinamento, le cd. *Benefit Corporation*, società e aziende che, superando il classico approccio del “fare impresa” perseguono, insieme al profitto, l'obiettivo del beneficio comune, ossia di produrre arrecando il minore impatto possibile ad ambiente e risorse. Si tratta, infatti, di società ed enti commerciali che presentano all'interno dello statuto un doppio oggetto sociale: il fine di lucro e il perseguimento del beneficio comune.

*innovative per la salvaguardia del pianeta e la tutela dell'ambiente*" Chouinard, 2018). Il primo approccio alla problematica ambientalista da parte di *Chouinard* avvenne intorno agli inizi degli anni '70 quando il *Brand Patagonia* non esisteva ancora. In origine, infatti, *Chouinard* era titolare di un'azienda che produceva e vendeva attrezzatura per arrampicata e alpinismo – in particolare chiodi – la *Chouinard Equipment*.

Nonostante avesse riscosso un buon successo nel mercato del *climbing*, *Chouinard* aveva compreso che i suoi chiodi stavano danneggiando le pareti rocciose delle montagne e, per questo motivo, decise di adottare una politica di sostenibilità mirata ad un "alpinismo pulito" sostituendo i chiodi con dadi in alluminio che potevano essere incastrati e rimossi a mano dalle fessure delle rocce anziché essere piantati con il martello. In tal modo erano stati eliminati i pericoli ambientali derivanti dall'utilizzo dei chiodi<sup>61</sup>.

Il *Brand Patagonia* nasce nel 1973 con l'obiettivo di produrre e vendere capi d'abbigliamento per l'attività sportiva<sup>62</sup>.

Come racconta il fondatore, la prima azione concreta attuata da *Patagonia* a tutela dell'ambiente è stato il finanziamento di un intervento di risanamento del fiume *Ventura* nel 1983, il cui letto scorre in prossimità dell'azienda; l'obiettivo era quello di reintegrarne la fauna ittica e bonificarne l'*habitat* naturale (Chouinard, 2018)<sup>63</sup>.

Incoraggiato dal successo dell'iniziativa nei confronti del fiume *Ventura* il *Brand* cominciò a fare regolari donazioni a piccoli gruppi di attivisti che erano impegnati per il recupero di aree degradate, anziché sovvenzionare le iniziative delle grandi Organizzazioni Non Governative (ONG) che, al contrario, presentavano ingenti costi per la gestione del personale e delle risorse, oltre che vincoli di diversa natura<sup>64</sup>.

*Chouinard* è rimasto titolare di entrambe le aziende fino al 1989, anno in cui la *Chouinard Equipment* ha dichiarato bancarotta.

---

<sup>61</sup>I bulloni per l'arrampicata furono proposti in un catalogo dell'azienda *Chouinard Equipment* del 1972 e furono pubblicizzati come strumento per garantire un'"arrampicata pulita" in quanto a seguito del loro utilizzo la roccia "rimane inalterata al passaggio dell'alpinista. Pulito perché niente viene piantato nella roccia e niente deve poi esserne estratto, lasciando cicatrici nella roccia e rendendo meno naturale l'esperienza degli alpinisti che verranno dopo".

<sup>62</sup>Chouinard Y. (2018), *Let my people go surfing: the education of a Reclutant Businessman. La filosofia di un imprenditore ribelle*, Milano. Nel libro l'Autore afferma che "Il nome *Patagonia* evocava, una visione romantica dei ghiacciai che scendevano a strapiombo nei fiordi, cime appuntite e spazzate dal vento, *gauchos* e *condor*". Il logo del *Brand* raffigura, infatti, la sagoma del monte *Fitz Roy* che si trova in *Patagonia*, al confine tra *Cile* e *Argentina*.

<sup>63</sup>Per approfondimenti su quest'aspetto vedasi *Patagonia the cleanest line* (2017), in [www.patagonia.com](http://www.patagonia.com)

<sup>64</sup> In tal senso, *Company History: Patagonia: la storia* (2016) in [www.eu.patagonia.com](http://www.eu.patagonia.com)

Da quel momento l'imprenditore ha portato avanti solo il *Brand* Patagonia, che ha iniziato a riscuotere un successo sempre maggiore verso il pubblico dimostrando di essere un *Brand* socialmente responsabile caratterizzato da una particolare vena di ribellione e anticonformismo e in grado di andare oltre la mera logica del profitto, per mettere al primo posto nella propria *policy* aziendale la preoccupazione nei confronti dell'ambiente e sradicare la convinzione secondo cui il *business* d'azienda e la tutela del pianeta siano due cose diametralmente opposte (Chouinard, 2018).

**La *mission* aziendale: siamo in *business* per salvare il pianeta perché tutto ciò che facciamo produce un impatto**

Da sempre il principale obiettivo di Patagonia non è quello di promuovere i propri prodotti, ma di dimostrare che è possibile conseguire un equilibrio tra interesse economico e tutela dell'ambiente.

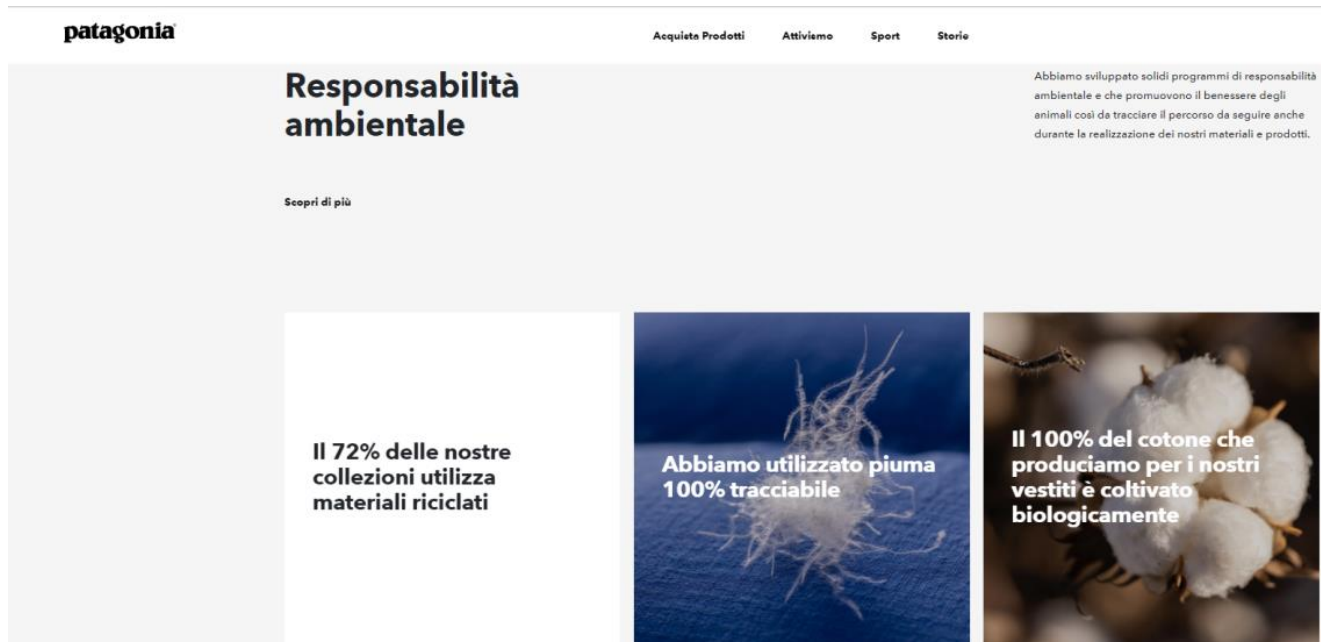
Nella *vision* del *Brand*, infatti, gli interessi economici e la tutela dell'ambiente sono entrambi importanti, tuttavia è necessario individuare e raggiungere un equilibrio tra essi, al fine di assicurare un miglioramento della qualità della vita da tramandare alle generazioni future.

Per questo motivo, il *Brand* è costantemente impegnato per trasmettere al pubblico l'immagine di un *eco-Brand* che produce in maniera trasparente ed autentica e che desidera utilizzare il proprio *business* per coinvolgere ed educare il pubblico ad un consumo più responsabile e, allo stesso tempo, per creare una comunità mondiale che abbia a cuore la salvaguardia del pianeta e intraprende iniziative concrete per la sostenibilità ambientale e la riduzione dell'inquinamento (Sarkar, 2019).

Nel sito *web* dell'azienda è espressamente riportato che Patagonia è consapevole che le proprie attività producono inquinamento e, pertanto, ha cercato di sviluppare solidi programmi di "responsabilità ambientale" che promuovono il benessere dell'ecosistema e degli animali, in modo da tracciare il percorso da seguire durante la realizzazione di materiali e prodotti.

Tale forma di *marketing* fa presa sulla sensibilità dei consumatori verso le principali tematiche che affliggono la società e, pertanto, svolge una efficace funzione strategica

nella costruzione di un'alta reputazione del *Brand* nei confronti del pubblico e, di conseguenza, nel mantenimento di un profondo rapporto di fiducia con i consumatori i quali manifestano la propria fiducia (e fedeltà) al marchio in un orizzonte di lungo termine.



**Fonte immagine:** [Responsabilità ambientale \(patagonia.com\)](https://www.patagonia.com)

In particolare, dalle immagini presenti sul sito *web* dell'azienda emerge l'immagine di un *Brand* socialmente e politicamente impegnato per perseguire i seguenti valori fondamentali (*core values*) (O'Rourke, Strand, 2017):

- 1) realizzare prodotti di altissima qualità che abbiano un basso impatto ambientale;
- 2) curare e migliorare la propria reputazione e immagine costruendo solide relazioni con il pubblico basate su correttezza, integrità, fiducia e rispetto;
- 3) fare da catalizzatore per sensibilizzare i consumatori sui problemi ambientali e indurli ad assumere comportamenti socialmente responsabili;
- 4) adottare metodologie e procedimenti produttivi innovativi.

**La filosofia di vita ispirata da Patagonia: vivere e produrre in maniera responsabile**

La filosofia di vita che l'eco-brand Patagonia cerca di trasmettere ai propri *stakeholder* è quella di collaborare insieme per “*contribuire a realizzare uno sviluppo equilibrato e*

*sostenibile*” attraverso la riduzione al minimo dell’impatto sul pianeta, la gestione razionale delle risorse naturali e cercando di rimediare ai danni finora causati all’ambiente. Attraverso questa filosofia, Patagonia cerca di ispirare e implementare soluzioni concrete per affrontare la crisi ambientale e mostrare alla collettività che il suo impegno non è di mera facciata.

Il fondatore del *Brand Chouinard* ha, infatti, dichiarato che *“il mondo degli affari è il maggior responsabile della distruzione della natura, dell’annientamento di molte culture indigene e di una ingiusta distribuzione delle risorse e dell’inquinamento del pianeta, ma che insieme, grazie con il contributo di tutti, si può migliorare”*.

In tal modo, l’imprenditore ha inteso dimostrare che è possibile realizzare un commercio alternativo e che proprio attraverso il *business* si può contribuire al benessere delle generazioni future, affrontando le principali problematiche aventi ad oggetto: 1) il *global warming*, 2) l’inquinamento di acqua e aria; 3) la deforestazione, 4) la scomparsa dei pesci e della fauna selvatica, 5) la dilagante urbanizzazione, 6) il disboscamento delle foreste tropicali, 7) l’impoverimento del terreno e l’esaurirsi delle falde acquifere dei fiumi e dei torrenti rovinati dalle dighe, 8) le piogge acide<sup>65</sup>.

### **La politica di comunicazione di Patagonia**

La politica di comunicazione di Patagonia si sviluppa essenzialmente attraverso i *social network* e il proprio sito aziendale.

Il *Brand* infatti, non fa assolutamente ricorso a cataloghi cartacei.

Inoltre, poiché nessuno degli stabilimenti che realizzano i prodotti Patagonia è di proprietà dell’azienda, il *Brand* inserisce sui propri prodotti il logo *“Fair Trade”* per informare i consumatori che una parte dei soldi spesi per i suoi prodotti è destinata direttamente ai produttori, restando quindi nella loro comunità; inoltre, questo garantisce che i dipendenti

---

<sup>65</sup>Chouinard Y. (2018), *Let my people go surfing: the education of a Reluctant Businessman. La filosofia di un imprenditore ribelle*, Milano.



delle aziende lavorino in buone condizioni, che ricevano una giusta retribuzione, ma soprattutto che si arrechi il minore impatto possibile sull'ambiente<sup>66</sup>.

Le immagini trasmesse al pubblico sul sito aziendale descrivono in maniera chiara la tipologia di materie prime utilizzate e l'adozione di precise modalità di realizzazione dei prodotti.

Inoltre, sul sito aziendale è presente la lista di tutti i fornitori del *Brand* con l'indicazione della loro ubicazione geografica<sup>67</sup>.

Per quanto attiene al reperimento delle materie prime, il *Brand* utilizza da diversi anni il cotone proveniente da agricoltura biologica in sostituzione di quello tradizionale, in quanto il primo ha un minore impatto inquinante su ambiente e risorse (Casadeus Mansanell., Jin Kim, Reinhardt 2010)

### **Il programma “*Worn Wear*” e le campagne “*Don't buy this jacket*” e “*Repair is a radical act*”**

Dal 2012 Patagonia promuove il *Worn Wear*, un programma di riparazione e scambio dell'abbigliamento usato finalizzato ad “*allungare il più possibile la vita dei vestiti*”: il *Brand* invita i propri clienti a riparare e scambiare i capi di abbigliamento danneggiati anziché disfarsene, fornendo il supporto necessario per realizzare lo scambio ed effettuare la riparazione, disincentivando l'acquisto di nuovi prodotti.

Il programma è il precursore delle innovative campagne pubblicitarie “*Don't buy this jacket*” (“non acquistare questo giubbino”) e “*Repair is a radical act*” (“la riparazione di questo capo è un atto di radicalismo ambientale: diventiamo tutti ambientalisti radicali”) con cui Patagonia invita propri i consumatori ad una riflessione sulle conseguenze della produzione nei confronti dell'ambiente e a consumare in maniera più responsabile,

---

<sup>66</sup>Il simbolo *Fair Trade* USA nasce nel 2011 da una costola di *Fairtrade International*, una rete internazionale fondata nel 1997 da Frans van derHoff e Nico Roozen e finalizzata a promuovere e realizzare un commercio equo e solidale e a garantire un reddito costante ai piccoli produttori dei paesi più poveri,. Dal 2011 *Fair Trade* USA è un marchio registrato che stabilisce *standard*, certifica ed etichetta prodotti che promuovono su larga scala i mezzi di sussistenza sostenibili per agricoltori e lavoratori e proteggono l'ambiente.

<sup>67</sup> Per ulteriori approfondimenti, vds., [Patagonia: la storia - Patagonia](#)

chiedendo di non acquistare capi se non c'è un reale bisogno, ma di sistemarli, offrendo anche in questo caso un supporto per la loro riparazione<sup>68</sup>.

Il supporto offerto dal *Brand* prevede la possibilità di riparare i capi direttamente in negozio, ovvero di scaricare il *depliant* dal sito *web*.

Inoltre, per un breve periodo, il *Brand* ha impiegato un camper-sartoria per fornire il necessario supporto ai propri clienti residenti nelle principali città di Stati Uniti ed Europa (Della Vedova, 2018).

Contrariamente alle aspettative, le campagne “*Don't buy this jacket*” e “*Repair is a radical act*” hanno riscosso un enorme successo nei confronti del pubblico, aumentando notevolmente le vendite e i guadagni del *Brand*.

### **Commento al successo delle iniziative “*Worn Wear*”, “*Don't buy this jacket*” e “*Repair is a radical act*”**

Il successo delle iniziative è da imputarsi ad una serie di fattori.

Innanzitutto, Patagonia afferma che l'impatto sull'ambiente dei prodotti utilizzati deve rappresentare un importante criterio di scelta da parte dei consumatori. Per questo motivo il *Brand* ha promosso un “programma di riparazione e scambio dell'abbigliamento usato”, con l'obiettivo di sensibilizzare i consumatori sulle problematiche ambientali e indurli ad assumere comportamenti “socialmente responsabili” per ridurre l'impatto sul pianeta.

Inoltre, Patagonia afferma che i consumatori sono i soggetti che possono maggiormente influenzare il cambiamento della società sostenibile. Per questo motivo, è necessario che i consumatori stessi cambino il loro comportamento: il modo in cui scelgono i prodotti, li utilizzano ed infine se ne liberano determina delle conseguenze nei confronti dell'ambiente e delle risorse.

---

<sup>68</sup>Per approfondimenti su quest'aspetto si rimanda all'intervista del 2015, in cui il CEO di Patagonia, Rose Marcario ha chiarito il significato di “*Repair is a radical act*” affermando che “*riparare è un atto radicale perché nelle abitudini comuni della moda contemporanea l'atto di riparare un capo di abbigliamento è quasi inconcepibile per molti, ma l'impatto sul pianeta è enorme in termini di inquinamento e sfruttamento delle risorse. Pertanto, l'obiettivo di Patagonia è quello di realizzare abbigliamento di alta qualità, garantito a vita, che provenga da fonti responsabili, che duri per anni e possa essere riparato*”.

Le iniziative nei confronti dei consumatori sono da ritenersi in linea con la *policy* del *Brand*, che è quella di educare il maggior numero di *stakeholder* al rispetto per l'ambiente. Esse rappresentano un esempio calzante di "attivismo progressivo" perché hanno perseguito con esito positivo il duplice obiettivo di:

- 1) indurre i consumatori ad avere maggiore consapevolezza della necessità di aiutare il pianeta:
- 2) allinearsi con la posizione assunta da Patagonia in difesa dell'ambiente.

Ne è derivato, infatti, un successo in termini di incremento delle vendite perché la reazione da parte del pubblico, in particolare dei *follower* nei confronti dell'iniziativa è stata quella di "*buycott*", ossia di acquistare in maniera consapevole prodotti realizzati da un *Brand* che trasmette fiducia.





Fonte immagini “Don’t buy this jacket” e “Repair is a radical act” dal sito del Brand

### Le iniziative “1% for the Planet” e 10 millions back to the planet<sup>69</sup>

Dal 1985, Patagonia devolve l'1% dei propri ricavi ad associazioni e gruppi di attivisti che lottano per la tutela dell'ambiente sia a livello nazionale che internazionale; inoltre, dal 2002, il fondatore del *Brand* ha creato un'organizzazione *no-profit* per incoraggiare altre aziende a prendere coscienza della necessità di proteggere l'ambiente e del fatto che i profitti e perdite sono direttamente collegati alla salute dell'ambiente ad aderire all'iniziativa, destinando l'1% delle proprie vendite a tutela dell'impatto socio-ambientale. Una delle iniziative più apprezzate dal pubblico è stata quella di destinare 10 milioni di dollari di tasse che l'amministrazione Trump ha consentito al *Brand* di detrarre, alla salvaguardia del pianeta. Le somme, invece di essere reinvestite in attività d'impresa sono state destinate a sovvenzionare gruppi e associazioni che sono impegnate a proteggere l'aria, la terra e l'acqua e a trovare soluzioni alla crisi climatica<sup>70</sup>.

<sup>69</sup>per maggiori approfondimenti sulla tematica vedasi <https://eu.patagonia.com/it/it/one-percent-for-the-planet.html>

<sup>70</sup>L'obiettivo della restituzione da parte dello Stato delle somme non tassate era quello di invitare le imprese ad utilizzarle per investire nella loro attività. Per approfondimenti sull'argomento, *Patagonia will use its \$10 million tax break to save planet and think other companies should, too*

Nella circostanza, il CEO di Patagonia, Rose Marcario ha pubblicamente dichiarato che “*Patagonia, invece di reinvestire tali soldi nella propria attività, li ha restituiti al pianeta che ne ha più bisogno di noi*”<sup>71</sup>.

### **Commento al successo di “1% for the Planet” e 10 millions back to the planet**

Le iniziative di destinare una percentuale fissa dei profitti alla salvaguardia del pianeta e, in particolare, 10 milioni di dollari di tasse detratte alle stesse finalità, sono un esempio di *Best Practice* di attivismo di marca che hanno riscosso un elevato successo nei confronti del pubblico perché confermano che Patagonia è un *Brand* “socialmente responsabile” e capace di andare oltre la mera logica del profitto, in grado di mettere al primo posto nella propria *policy* aziendale la tutela del pianeta.

### **L’attivismo di Patagonia per la conservazione della *wilderness* e dei principali monumenti rappresentativi degli Stati Uniti**

Patagonia è anche un *Brand* politico in quanto, fin dalla fondazione porta avanti istanze di cambiamento nei confronti dei decisori politici perché costoro, attraverso l’emanazione di provvedimenti normativi, sono in grado di rispondere alle esigenze della società e contribuire concretamente al suo miglioramento.

Dal 2012 il *Brand* sostiene pubblicamente gli attivisti ambientalisti che si occupano della salvaguardia delle aree protette degli Stati Uniti, in particolare del *Bears Ears National Monument*, una distesa di canyon di roccia rossa, ricca di siti archeologicamente significativi abitata da popolazioni di nativi.

Durante la presidenza Trump, il *Brand* ha indossato gli abiti del *Political Activist* per mobilitarsi pubblicamente contro alcune decisioni assunte dall’amministrazione Trump mirate alla riduzione di alcune aree protette degli Stati Uniti al fine di evitare che finissero nelle mani delle multinazionali per l’estrazione delle risorse naturali presenti nel sottosuolo.

---

<sup>71</sup> Per maggiori approfondimenti sulla tematica, [Patagonia’s Trump-tax-cut goes to Planet Earth.](#)

In particolare, nel dicembre del 2018 il *Brand* si è schierato pubblicamente contro l'amministrazione Trump accusandola di aver effettuato in maniera illegale *“la più grande riduzione della superficie di aree protette della storia degli USA, mutilando due monumenti nazionali ubicati nello Stato dello Utah: il Bears Ears National Monument e il Grand Staircase Escalante, ridotti rispettivamente dell’85 e del 50 % circa”*<sup>72</sup>.

Nella circostanza, il *Brand* è passato ad un'immediata offensiva nei confronti del presidente Trump attuando una serie di azioni dal forte impatto mediatico contro la sua amministrazione, colpevole di voler ridurre drasticamente le dimensioni dei due monumenti per favorire le attività di perforazione ed estrazione di carbone, petrolio e gas (Shelly, 2018).

Innanzitutto, ha oscurato il proprio *website* pubblicando nella schermata dell'*homepage* la frase: *“The President stole Your Land and you were lied to”*, ossia *“Il presidente ha rubato la Vostra Terra e vi ha mentito”*, facendo riferimento al provvedimento con cui era stata decretata *“la più grande riduzione delle terre sottoposte a tutela e vincolo ambientale della storia d’America da parte di una piccola manciata di burocrati di Washington”*<sup>73</sup>.

La schermata rimandava al post del blog pubblicato da Lisa Pike Sheehy, che ricopre il ruolo di *Vice President of Environmental Activism* (vicepresidente dell'attivismo ambientale di Patagonia) che accusava pubblicamente la decisione di riduzione delle aree protette che, di fatto, non era altro che *“un favore politico fatto dall'amministrazione Trump alle lobby dell'industria energetica per consentire loro l'estrazione mineraria, il disboscamento e la perforazione per lo sfruttamento delle risorse naturali presenti nel sottosuolo”*<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup> Per maggiori approfondimenti, vedasi *Defend Bears Ears National Monument - Patagonia Action Works*

<sup>73</sup> Per maggiori approfondimenti Vds. Articolo *Patagonia versus Trump* (2018) in [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)

<sup>74</sup> Per maggiori approfondimenti, *Defend Bears Ears National Monument - Patagonia Action Works*

# The President Stole Your Land

In an illegal move, the president just reduced the size of Bears Ears and Grand Staircase-Escalante National Monuments. This is the largest elimination of protected land in American history.

[Learn More](#)

**Fonte immagine :** [www.patagonia.com](http://www.patagonia.com)

Ma l'azione più concreta attuata dal *Brand* contro la improvvida decisione di Trump di ridurre le citate aree protette è stata quella di fargli causa.

Patagonia, a capo di un'ampia coalizione composta da nativi americani, istituzioni scientifiche come il *Natural Resources Defense Council* e il *Center for Biological Diversity* e organizzazioni ambientaliste come il *Sierra Club*, attraverso lo studio legale *Hogan Lowells* di Washington ha citato in giudizio il presidente Trump presso il Tribunale distrettuale federale di Washington perché la sua decisione sarebbe stata emessa in violazione della legge e in totale disinteresse per il sostegno pubblico per la tutela dei monumenti nazionali.

Inoltre, il Presidente degli USA è stato accusato di aver abusato dei propri poteri in quanto *“l'Antiquities Act del 1906 gli riconosce il potere di creare monumenti nazionali, ma non di ridurli”*<sup>75</sup>.

In particolare, il *Brand* ha attaccato la decisione assunta da Trump accusando il presidente di aver agito senza nemmeno informarsi di cosa fosse il *Bears Ears National Monument* e senza preventivamente incontrare le tribù dei nativi locali, che considerano sacre e ricche di valore spirituale quelle aree.

---

<sup>75</sup>per maggiori approfondimenti vedasi *Patagonia versus Trump* (2018) in <https://www.nytimes.com/1>. Nell'articolo è riportato che la coalizione guidata da Patagonia ha citato in giudizio il presidente Trump, il segretario degli interni Ryan Zinke, il segretario dell'agricoltura, il direttore del Bureau of Land Management e il capo del servizio forestale perché hanno esercitato poteri spettanti al Congresso, che è *“l'unica autorità che può intraprendere tali decisioni”*

Successivamente, il fondatore di Patagonia è andato alla CNN e ha definito l'amministrazione Trump “malvagia” e appellandosi agli americani a partecipare attivamente alla protesta contro l'amministrazione guidata dal *Tycoon*<sup>76</sup>.

### **Commento al successo di “*The President stole Your Land and you were lied to*”**

Attraverso la citazione in giudizio dell'amministrazione Trump, Patagonia ha inteso ribadire il concetto secondo cui chi esercita poteri pubblici è gravato da doveri inderogabili di “solidarietà ambientale” di salvaguardare e migliorare la qualità dell'ambiente anche a favore delle generazioni future<sup>77</sup>.

La mobilitazione attuata nei confronti dell'amministrazione Trump ha sortito effetti positivi nei confronti del pubblico perché fino a quel momento nessun rivenditore *outdoor* era arrivato a citare in giudizio un presidente degli Stati Uniti per aver assunto la decisione di sottrarre terreni pubblici per destinarli a fini speculativi.

### **La posizione di Patagonia in occasione delle recenti elezioni presidenziali USA: il messaggio “*vote the assholes out*”**

Patagonia non è nuova a prese di posizione forti contro l'amministrazione guidata da Donald Trump.

Dopo averlo accusato nel 2017 di “furto ai danni degli americani” di territori ed aree protette, lo scorso anno il *Brand* ha riproposto una campagna dal forte impatto mediatico mirata a contrastare la sua rielezione a presidente degli Stati Uniti, invitando i propri *stakeholder* a votare contro i cosiddetti negazionisti del cambiamento climatico.

E lo ha fatto aggiungendo un'etichetta ai vestiti della collezione 2020, contenente la frase “*vote the assholes out*”.

Ma prima di descrivere la strategia comunicativa utilizzata dal *Brand* californiano in previsione delle recenti elezioni presidenziali americane, occorre fare un passo indietro.

---

<sup>76</sup> In tal senso, “*Tell the Administration that they don't have the authority to take these lands away from you*” in [This is Bears Ears](https://www.patagonia.com/this-is-bears-ears) ([patagonia.com](https://www.patagonia.com))

<sup>77</sup> I concetti di sviluppo sostenibile e di solidarietà ambientale, intesi quale “doveri inderogabili” dei decisori politici nei confronti delle future generazioni, sono descritti in maniera esaustiva in FRACCHIA F., (2010) *Lo sviluppo sostenibile: la voce flebile dell'altro tra protezione dell'ambiente e tutela della specie umana*, Napoli



Nel dicembre del 2015 gli Stati membri della Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici (UNFCCC) hanno negoziato l'accordo di Parigi sui cambiamenti climatici, sottoscrivendone il relativo contenuto nel novembre del 2018<sup>78</sup>.

L'accordo stabilisce il perseguimento, da parte dei Paesi sottoscrittori, dei seguenti obiettivi vincolanti: 1) attuare una crescita economica sostenibile; 2) promuovere l'innovazione di tecnologie *green*; 3) ridurre le emissioni di gas ad effetto serra di almeno il 55% entro il prossimo 2030.

Tre anni dopo la negoziazione dell'accordo, nell'ottobre 2019, il presidente Trump ha pubblicamente annunciato la decisione di uscire formalmente dall'accordo considerandolo *“pessimo perché rappresenta una violazione della sovranità americana, essendo stato negoziato con altri Stati, ma soprattutto perché dannoso per l'economia degli USA”*(Giacobini 2019),

La decisione, successivamente confermata dal segretario di Stato americano Mike Pompeo, rispecchia la politica perseguita da Trump da prima del suo insediamento alla sede di Washington. Il *Tycoon*, infatti, ha da sempre definito la questione del *climate change* come *“una bufala”*<sup>79</sup>.

La scelta dell'amministrazione USA è stata duramente criticata da gran parte della comunità internazionale, per il timore che si tratti dell'inizio di una vera e propria strategia dell'amministrazione Trump di offensiva contro gli sforzi internazionali per combattere i cambiamenti climatici, incentivando l'utilizzo di risorse fossili del carbone, petrolio e gas naturale.

Nella circostanza, anche gli alleati europei hanno espresso disapprovazione per la decisione assunta da Trump perché in quell'accordo hanno sempre creduto e hanno perso fiducia nel contributo che il loro storico *partner* d'oltreoceano e maggiore economia mondiale avrebbe potuto apportare alla salvaguardia del pianeta.

---

<sup>78</sup>La Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (*United Nations Framework Convention on Climate Changes*) nota anche come Accordi di Rio è un trattato internazionale sottoscritto nel 1992 e ratificato da 196 Paesi membri.

<sup>79</sup>Per maggiori approfondimenti vedasi l'articolo intitolato, *Trump dà il via al ritiro degli USA dall'accordo sul clima*, Ansa New York, 2019.

Il fondatore di Patagonia, *Chouinard*, da anni estremamente sensibile alle questioni climatiche, non ha esitato a reagire contro tale decisione. E lo ha fatto attraverso una lettera pubblicata sul sito *web* di Patagonia indirizzata a tutti i suoi *stakeholder* nella quale ha pubblicamente manifestato il suo pensiero nei confronti di chi trascura o nega l'emergenza climatica: “*vote the assholes out*”<sup>80</sup>.

E non ha perso occasione in previsione delle recenti presidenziali americane riproponendo la storica frase – stavolta sotto forma di etichetta dei propri abiti – nella quale ha ribadito l'invito a cacciare via politici amministratori e tutti coloro che negano la problematica ambientale o che non si impegnano per aiutare il pianeta.

Le etichette contenenti l'invito a cacciare via i negazionisti del *climate change* sono diventate in poco tempo virali sui *social*, sebbene all'inizio circolassero voci di dubbio sulla loro veridicità; la situazione è stata chiarita dallo stesso *Brand* che sul sito ufficiale ne ha confermato l'esistenza, ma soprattutto non ha smentito il contenuto delle etichette, specificando che le stesse erano presenti sui capi della collezione denominata *Regenerative Organic Stand-Up 2020*.

### **Commento al successo dell'iniziativa “*vote the assholes out*”.**

La forza comunicativa della campagna contro i negazionisti dei cambiamenti climatici risiede integralmente nell'essenzialità delle parole utilizzate.

Attraverso la frase “*vote the assholes out*” Patagonia ha voluto rimarcare la propria posizione e vicinanza ai movimenti che si impegnano a favore delle associazioni e movimenti ambientalisti che combattono contro i cambiamenti climatici, incentivando l'utilizzo di risorse alternative a quelle fossili (carbone, petrolio e gas naturale) che sono altamente inquinanti nei confronti dell'ambiente.

L'operazione si pone in linea con l'impegno portato avanti dal *Brand* a tutela dell'ambiente ed è stata molto apprezzata dal pubblico, in particolare dai fan e clienti affezionati che hanno riconosciuto nel contenuto delle etichette, la *practice* e il *purpose* dell'azienda<sup>81</sup>.

---

<sup>80</sup>Per maggiori approfondimenti vedasi l'articolo *A letter from our founder Yvon Chouinard*, in [www.patagonia.com](http://www.patagonia.com)

<sup>81</sup> Per approfondimenti, [www.insidemarketing.it](http://www.insidemarketing.it) alla voce Patagonia

## **Il futuro del pianeta nella *vision* di Patagonia: *all together for the planet***

Patagonia rappresenta un chiaro esempio di *Brand Activism* “virtuoso” perché nella *mission* del *Brand* sono presenti l’impegno concreto e la ricerca di collaborazione a tutti i livelli per garantire la salvaguardia del futuro del pianeta, così come è indicato nel *Patagonia’s Mission Statement*: “*We’re in business to save our home planet*”.

Per ottenere ciò, Patagonia invita tutti i suoi *stakeholder* “interni” ed “esterni” ad impegnarsi in maniera responsabile per l’ambiente e ad agire collettivamente per contribuire alla risoluzione delle problematiche che affliggono la nostra società e a utilizzare il potere del voto per liberarsi di politici e amministratori che negano o non mostrano impegno per le questioni ambientali.

La strategia comunicativa del *Brand* non si basa, dunque, sulla promozione dei propri prodotti ma su un *business* responsabile, che ha a cuore la salvaguardia dell’ambiente e delle risorse e che cerca di coinvolgere tutti gli *stakeholder* per contribuire a perseguire il “bene comune”.

Come affermato dallo stesso fondatore del *Brand* in un messaggio rivolto a tutti i suoi *stakeholder*: “*Si può fare molto di più insieme di quanto si possa fare da soli. E salvare il nostro pianeta richiede più di quello che una singola persona, azienda o organizzazione possa fare da sola...*”.

## **Il Case Study Pepsi**

### **Premessa**

Pepsi è una multinazionale che si rivolge essenzialmente ad un pubblico di giovani, perché il suo principale obiettivo è quello di trasmettere un messaggio di divertimento e condivisione di momenti di gioia. Allo stesso tempo, tiene molto a pubblicizzare l’impegno profuso e le iniziative portate avanti a tutela dei diritti dei più deboli, dell’uguaglianza sociale, dell’ambiente e della società (Carullo, 2020)

Il *Case Study* relativo all’iniziativa pubblicitaria promossa nel 2017 dalla multinazionale Pepsi e intitolata “*Live for now*”, rappresenta un chiaro esempio di *Brand Activism* che ha

sortito effetti negativi agli occhi del pubblico, trasformandosi in un fallimento in termini di perdita di immagine e di reputazione.

L'*epic fail* dello spot “*Live for now*” ha confermato l’assunto secondo cui un’azienda, per realizzare un efficace attivismo di marca, deve innanzitutto ponderare attentamente i seguenti fattori (Kotler Sarkar, 2018):

- 1) sposare una tematica che sia coerente e in linea con la propria storia, la propria *mission* aziendale, i valori perseguiti ed eventuali campagne già attuate in passato;
- 2) adottare un attivismo “responsabile” che sia trasparente e autentico e che consenta di mantenere una positiva reputazione (in termini di affidabilità, credibilità, fiducia) agli occhi del pubblico;
- 3) attuare azioni concrete che siano coerenti con la causa sposata e in grado di produrre effettivi benefici per la collettività in un orizzonte di lungo periodo;
- 4) prevedere gli effetti – sia positivi che negativi – che il proprio attivismo può provocare nei confronti dei vari *stakeholder* con cui il *Brand* si confronta (aumento della *Brand Loyalty* da parte dei consumatori, ovvero accuse di *Woke washing*, tentativi di boicottaggio, attacchi da parte degli altri *competitor* o di schieramenti politici).

Questo perché, come già osservato, da un lato è facile essere accusati di *Woke washing*, dall’altro che un *Brand*, che intende prendere parte a iniziative e campagne di comunicazione su tematiche “sensibili”, agisca sempre in maniera “socialmente responsabile” e valuti accuratamente la reazione che tale comportamento può suscitare nei confronti dei diversi portatori di interesse con cui esso si confronta<sup>82</sup>.

### **Origini e sviluppo del *Brand***

In origine, la bevanda – un *soft drink* contenente pepsina e estratto di noci dell’albero di cola, originariamente descritta come prodotto in grado di favorire la digestione, rinfrescare e dissetare – viene creata nel 1893 nella cittadina di New Bern, North Carolina, dal farmacista Caleb Davis Bradham, con il nome di *Brad’s Drink*.

Nel 1898, la bibita muta il nome in Pepsi-Cola.

---

<sup>82</sup> Per maggiori approfondimenti si veda, *Edelman Trust Barometer: In Brands We Trust? 2019* in [www.edelman.com](http://www.edelman.com).

Qualche anno dopo, nel 1903, lo stesso Bradham espande la produzione e fonda la Pepsi-Cola Company. Nel 1959 viene eliminata dal logo la parola Cola<sup>83</sup>.

Nel giro di alcuni decenni il *Brand* si diffonde in tutto il mondo, divenendo una multinazionale capace di conquistare una grossa fetta di mercato internazionale e diversificando i propri prodotti, che comprendono anche succhi, bevande isotoniche (è targata Pepsi la bevanda isotonica *Gatorade*) *snack* e cereali<sup>84</sup>

Inizialmente, il *Brand* ha costruito la propria immagine su sentimenti nazionalisti e patriottici, utilizzando per il proprio logo i colori rosso, bianco e blu che richiamano quelli della bandiera degli Stati Uniti d'America.

Nel corso degli anni, ha voluto differenziarsi dai suoi *competitor* – in particolare *Coca Cola* – mostrandosi principalmente come un *Brand* “sempre giovane” e dal carattere innovativo, proiettato verso le nuove generazioni – le cd. “Pepsi *Generation*” – che sono alla ricerca di qualcosa di nuovo e di diverso. Per questo motivo ha cercato di associare la propria immagine a quella di artisti e stelle della musica di fama internazionale e apprezzati soprattutto da un pubblico giovanile (Madonna, Michael Jackson, Ray Charles, Cindy Crawford, Pink, Beyonce) (Baptista 2019).

In tal modo, il *Brand* intende trasmettere al pubblico l'idea di un prodotto vicino alle generazioni dei più giovani ed in linea con uno stile di vita dinamico, originale, in quanto si fonda essenzialmente sui *trend* del momento e su concetti quali novità, intrattenimento, divertimento, passione e progresso (Carullo, 2020).

---

<sup>83</sup> Il termine dispepsia indica un disturbo della funzione digestiva a livello gastrico o intestinale. In [www.treccani.it](http://www.treccani.it)

<sup>84</sup> Per maggiori approfondimenti si veda *Chi siamo?*, in [www.pepsi.co.it](http://www.pepsi.co.it)



**Fonte immagini:** <https://www.malavikadesign.com/Pepsi-Fizz-Effect>

**La missione i valori perseguiti: “Creare più sorrisi ad ogni sorso ed ogni morso”**

Se da un lato Pepsi, grazie ai suoi prodotti deliziosi e nutrienti, intende proporre ai consumatori un concetto di stile di vita allegro, dinamico e “fuori dagli schemi tradizionali”, dall’altro vuole mostrarsi a tutti i suoi *stakeholder* come un “*Brand* dai buoni propositi” sensibile alle principali problematiche che affliggono la nostra società e, allo stesso tempo, pronto a contribuire in maniera concreta alla loro risoluzione<sup>85</sup>.

L’azienda orienta la propria *mission* verso il successo a livello internazionale attraverso una crescita accelerata ma allo stesso tempo sostenibile, in attuazione del principio “*winning with the purpose*”.

Per questo motivo, dichiara nel proprio sito di essere impegnata in una serie di iniziative mirate a contribuire a realizzare una strategia globale di sviluppo sostenibile, salvaguardia dell’ambiente e lotta alla povertà alla disuguaglianza e alla violazione dei diritti umani. In particolare, Pepsi porta avanti una strategia di *Next Generation Agriculture*, mirata a rendere la coltivazione del suolo più resiliente, intelligente ed inclusiva, a tutela del suolo e dell’acqua del clima e della biodiversità<sup>86</sup>.

---

<sup>85</sup>Per maggiori approfondimenti si veda,, *La nostra missione*, in [www.pepsi.co.it](http://www.pepsi.co.it)

<sup>86</sup>Per maggiori approfondimenti si veda,, *Sistema alimentare sostenibile* in [www.pepsi.co.it](http://www.pepsi.co.it)

Per quanto riguarda la propria organizzazione interna, la multinazionale adotta un proprio “Codice di condotta globale” che impone a tutto il personale dipendente l’osservanza di una serie di regole, in particolare di:

1. rispettare la dignità di tutti i lavoratori;
2. agire sul mercato con integrità e in maniera etica;
3. produrre in maniera responsabile.

### **Breve premessa all’analisi dello *spot* “*Live for now*”**

In uno scenario frammentato e dinamico come quello attuale, l’assunto secondo cui l’unico obiettivo di un *Brand* è quello di massimizzare i propri profitti è, dunque, decisamente superato perché per coinvolgere ed ingaggiare i consumatori non è sufficiente far leva sulla qualità dei prodotti e servizi offerti (cd. natura e identità di marca e prodotto) ma occorre innanzitutto comprendere le tendenze socio-culturali del pubblico, ciò al fine di rendere il prodotto più appetibile; allo stesso tempo è indispensabile lavorare sulle emozioni del pubblico, trasmettendo messaggi che mostrino una presa di posizione o un impegno concreto su tematiche di rilevanza sociale, politica, ambientale, culturale, mirando a fidelizzare quei consumatori che sono maggiormente sensibili alle tematiche di valore “socialmente rilevante”.

Questo perché le spinte emozionali rivestono un ruolo fondamentale nell’indirizzare i comportamenti degli individui, in particolare dei consumatori le cui scelte sono sempre più frutto di impulsi ed emozioni generati da eventi e circostanze di rilevante valore sociale (Fredrickson & Branigan 2005)

Al riguardo, si ritiene interessante, a questo punto della disamina, fornire una definizione della semiotica. La semiotica viene definita come una scienza che studia le correlazioni esistenti tra espressione e contenuto; applicata al *marketing*, acquista valenza di metodologia multidisciplinare che esamina tutti quei fattori che influiscono sul significato che può assumere uno *spot* pubblicitario, quali il *branding*, la tipologia di prodotti offerti, le tendenze socio-culturali del pubblico e i *testimonial* da utilizzare. In altre parole, l’analisi semiotica di un testo pubblicitario consente di ricostruire la sua identità e gli

obiettivi che intende perseguire: il testo viene scomposto in sequenze narrative e ogni sequenza viene esaminata tenendo presente il contesto generale in cui è inserita. L'obiettivo finale è quello di comprendere l'impatto che l'intero testo è in grado di sortire nei confronti del pubblico. Ricostruire l'identità di un prodotto mediale significa, dunque, disarticolarne i livelli di pertinenza, applicando una metodologia che consta di due momenti decisivi: la scomposizione e l'analisi. Scomporre un testo non vuol dire isolare i singoli elementi, ma riaprire l'insieme dei processi che ne determinano il funzionamento e la riconoscibilità. Per analizzare il contenuto è possibile dividere il testo in sequenze narrative e ricostruirne la storia e gli intrecci, scoprendo i ruoli narrativi ed i personaggi (Lombardi, 2008) .

In tale prospettiva, per un *Brand* risulta di fondamentale importanza trasmettere al pubblico un messaggio che possieda specifiche caratteristiche. In particolare, il messaggio deve essere (Lombardi, 2008)

- 1) semplice, in modo da poter essere compreso da un ampio numero di destinatari;
- 2) in grado di ingaggiare e intrattenere lo spettatore per tutta la sua durata;
- 3) capace di trasmettere dei valori "socialmente rilevanti" attorno ai quali costruire l'intero messaggio comunicazionale: in ragione della capacità di *storytelling* e del grado di coinvolgimento derivante dal sincretismo audiovisivo, lo *spot* deve trasmettere una specifica *Brand Image* e, allo stesso tempo, far conoscere al pubblico le caratteristiche del prodotto offerto.

### **Lo spot “*Live for now*”**

Nel 2017, attraverso lo *spot* pubblicitario “*Live for now*” Pepsi ha deciso di prendere spunto da fatti realmente accaduti per esprimere la propria posizione sulla delicata tematica dell'intolleranza razziale e mostrare solidarietà nei confronti di associazioni e gruppi di attivisti che lottano per la tutela dei diritti, come il movimento antirazzista americano *Blacks Live Matter*.

La vicenda si svolge in una pubblica via ove la protagonista, la modella e attrice Kendall Jenner, è impegnata in un *shoot* fotografico. Ad un certo punto, la *star* si accorge che si sta



avvicinando una manifestazione e interrompe la *performance* per capire cosa stia succedendo.

Ecco apparire dei manifestanti, quasi tutti ragazzi della stessa età di Kendall, che in maniera pacifica avanzano esibendo cartelloni con simboli di pace e inviti al dialogo tipo “*Love*”, “*Join the conversation*”.

A questo punto la protagonista si decide di abbandonare il *set* e prendere parte alla manifestazione, finché il loro cammino si interrompe davanti ad una schiera di poliziotti in assetto antisommossa.

Nel momento in cui Kendall Jenner si rende conto dell'imminente contatto tra manifestanti e cordone di polizia, decide di intervenire offrendo una lattina di Pepsi ad uno degli agenti, che funge da strumento per raffreddare la tensione e trasformare il momento di tensione in un *#PepsiMoment*, ossia un'occasione di condivisione e divertimento collettivi, con grande soddisfazione della protagonista.

Il gesto di offerta della lattina viene immortalato da una *reporter* che seguiva la manifestazione e che pochi minuti prima, nel suo studio, aveva cestinato una serie di fotografie perché non interessanti.

Infine, nell'ultima scena tutti i presenti condividono il loro *#PepsiMoment* soddisfatti per il risultato ottenuto, mentre sullo schermo appaiono le frasi: *Live bolder, Live Louder* ossia “*vivi in maniera più audace e fai sentire la tua voce*”.

Innanzitutto, tutti gli interpreti dello *spot*, compresa Kendall Jenner, sono giovani, dunque il pubblico cui il *Brand* si rivolge è essenzialmente quello giovanile.

La vera protagonista della storia è la lattina Pepsi che, una volta bevuta, stempera gli animi dei presenti e placa la tensione creando il *#PepsiMoment*.

Lo *spot* diventa virale sul *web* nel giro di poche ore, ricevendo un impressionante numero di visualizzazioni, sebbene i messaggi in esso contenuto non sortiscano agli occhi del pubblico gli effetti e il coinvolgimento emozionale auspicati.

Pepsi viene, infatti, accusata di aver sfruttato le istanze del movimento *Black Lives Matter*, nato per contrastare la discriminazione e la violenza di matrice razziale, per mere ragioni

opportunistiche e di aver utilizzato i simboli e gli *slogan* pacifisti per pubblicizzare i propri prodotti e ottenere guadagni.

Si diffonde l'idea – amplificata dai *social media* – che Pepsi “*abbia voluto appropriarsi di un movimento di protesta razziale per promuovere la vendita di bevande gassate*”.

Lo *spot* viene, inoltre, criticato perché induce i consumatori a credere erroneamente che le principali questioni che affliggono la nostra società possano essere risolte attraverso l'utilizzo di un *soft drink*.

Le accuse non riguardavano solamente la strumentalizzazione del movimento di protesta, ma anche l'utilizzo come *testimonial* di una ragazza ben vestita – la protagonista, Kendall Jenner ha poco a che vedere con i problemi reali di chi manifesta ma è associata a stereotipi come lusso e ricchezza – che si unisce a un movimento di attivisti che lottano per la tutela dei diritti per trasformare una protesta in una grande festa di strada.



**Fonte immagini:** [Pepsi Global/YouTube](#)

In particolare, ciò che ha indignato particolarmente il pubblico è la scena in cui la protagonista – nota per condurre una vita lussuosa – offre la bibita al cordone di agenti, interpretata come un mediocre tentativo di rievocare la vicenda di Leisha Evans, l'attivista di colore che nel 2016, a seguito dell'uccisione di due giovani afroamericani da parte della polizia, affronta pacificamente un cordone di poliziotti offrendo loro le proprie mani per essere arrestata<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> La foto intitolata “*Taking a Stand in Baton Rouge*” (trad. “Prendere posizione a *Baton Rouge*”) è stata scattata dal fotografo Jonathan Backman il 9 giugno 2016 e ritrae l'attivista Leisha Evans che, a seguito della morte di giovani afroamericani Alton Sterling e Philando Castile uccisi da agenti di polizia, affronta pacificamente le forze dell'ordine a *Baton Rouge* nel corso di una manifestazione, divenendo un'icona del movimento *Black Lives Matter*. In [www.worldpressphoto.org](http://www.worldpressphoto.org)



**Fonte immagine:** <https://www.worldpressphoto.org>

Tra le voci di dissenso nei confronti dello *spot* c'è stata anche quella della figlia di Martin Luther King, Berenice, la quale ha ironizzato sull'efficacia della strategia di *marketing* di Pepsi di affidare risoluzione di controversie razziali ad un *soft drink*, affermando in un *tweet* “*se solo mio padre avesse conosciuto il potere di Pepsi*” (B. King. 2017)

A seguito delle critiche e proteste, la multinazionale ha fatto marcia indietro ritirando il video e scusandosi con il pubblico affermando che il messaggio dello *spot* doveva essere, almeno in teoria, pacifico e di buon senso ma purtroppo non è stato così.

Pepsi ha ammesso l'errore dichiarando che “*l'obiettivo era quello di trasmettere un messaggio a livello globale che parlasse di unità, pace e comprensione ... chiaramente l'obiettivo non è stato raggiunto e ce ne scusiamo*”.

### **Analisi semiotica dello *spot* “*Live for now*”**

L'obiettivo degli autori di “*Live for now*” è stato quello di raccontare una storia che innanzitutto diventasse virale sul *Web* e che fosse in grado di trasmettere al pubblico un messaggio contenente valori come solidarietà, unità, pace e comprensione e sedimentare, nel pubblico, una positiva *Brand reputation*.

Di seguito verrà effettuata una analisi semiotica dello *spot* con l'obiettivo di ricostruirne l'identità e le finalità che con esse la multinazionale intendeva perseguire: il testo sarà scomposto in sequenze narrative e ogni sequenza verrà esaminata tenendo presente il

contesto generale in cui è inserita scopo finale dell'analisi semiotica, sarà infatti quello di comprendere l'impatto che l'intero testo ha sortito nei confronti del pubblico.

In particolare, la ricostruzione dell'identità del "testo mediale" "*Live for now*" comporta la scomposizione nei singoli elementi che lo compongono (colonna sonora, colonna visiva, movimenti della macchina e inquadrature utilizzate, punti di vista, etc.) e l'effettuazione di una analisi di ciascuno di essi, al fine di "*cogliere la complessità dell'articolazione dell'intero testo*" (Peverini, 2012).

Occorre tuttavia precisare, prima di procedere all'esperimento, che l'analisi del contenuto di un testo mediale – nei diversi elementi che lo compongono – non vuol dire isolare ciascun elemento dal contesto di cui è parte integrante, ma dividere l'intero testo in sequenze narrative ricostruendone i collegamenti, l'evoluzione, i personaggi (*testimonial*) e gli obiettivi che si intendono perseguire.

Di seguito sarà effettuata un'analisi semiotica dello *spot* promosso dalla multinazionale americana Pepsi nel 2017 intitolato "*Live for now*", che consisterà nella scomposizione completa dei video in sequenze con l'intento di individuarne le caratteristiche tecniche e simboliche e, soprattutto, i tratti valoriali intrinseci.

## **Segmentazione del testo di "*Live for now*"**

### **Il genere**

Lo *spot* "*Live for now*", rientra nel genere commerciale e trasmette un messaggio dal valore socio-politico

### **Punti di ascolto e punti di vista**

Per quanto riguarda i punti di ascolto, nella progressione dello *spot* "*Live for now*" non è presente alcuna voce narrante, ma solamente una colonna sonora che accompagna l'intera evoluzione della storia.

In particolare, il brano musicale scelto come colonna sonora è solo musica e non vi sono parole nel testo, tantomeno suoni fuori campo.

La colonna sonora appartiene alla tipologia di suoni *off*, in quanto promanante da un punto di origine che è invisibile e al tempo stesso non collocabile all'interno della cornice narrativa.

Altro aspetto rilevante è la mancanza di suoni soggettivi, ossia promananti dai personaggi che si alternano nel filmato.

Per quanto riguarda i punti di vista, non sono riscontrabili punti di vista impossibili, ossia non riconducibili al modo di percepire umano dalla realtà circostante.

Inoltre, il susseguirsi di rapide inquadrature aiuta lo spettatore a ricostruire l'evoluzione della storia durante la progressione della vicenda.

### **La posizione del narratore**

Lo *spot* si svolge quasi totalmente senza dialoghi tra i protagonisti. Inoltre, non è presente alcun narratore esterno che racconti l'evoluzione della storia. All'interno dello *spot* vanno considerate, distintamente, la storia, il racconto e la narrazione.

La storia che emerge dallo *spot* trasmette al pubblico un messaggio di un mondo in cui tutti gli individui sono uguali tra loro e non esistono discriminazioni; il racconto, ossia l'evoluzione e il significato della storia sono compiutamente descritti dai movimenti della macchina da presa e dalle inquadrature dei protagonisti; per quanto la narrazione, il logo Pepsi contribuisce a creare un filo narrativo per tutta la durata dello *spot* che converge nell'immagine finale del logo che evidenzia il contenuto del messaggio di solidarietà e condivisione.

### **L'enunciazione**

Uno strumento di osservazione fondamentale per analizzare lo *spot* pubblicitario è l'enunciazione che, svolge un duplice ruolo decisivo: *“[L'enunciazione] agisce, innanzitutto, come istanza di mediazione tra le differenti sostanze dell'espressione – i suoni e le immagini – rendendone possibile la ricomposizione in un'unica forma audiovisiva. Inoltre, [l'enunciazione] permette di rinegoziare su un piano pragmatico le forme del contatto tra il soggetto emittente e il destinatario attraverso figure peculiari, come la soggettiva, gli sguardi in camera, la messa in scena del backstage. [l'enunciazione*

*]Comprende le tre seguenti categorie: la persona, il tempo e lo spazio” (Peverini, 2004, p. 45).*

L'affermazione ci riporta a quanto affermato da U. Volli, secondo cui all'interno del *marketing* si distinguono differenti modalità di comunicare e promuovere i prodotti: 1) la modalità “*one to one*” che prevede una “relazione diretta” tra soggetti empirici: produttore (soggetto empirico emittente il messaggio di offerta del bene o del servizio) e consumatore (soggetto empirico destinatario del messaggio); 2) la modalità “mediata” che prevede uno strumento – lo *spot* pubblicitario – che si pone tra produttore e consumatore, contenente elementi estranei ad entrambi i soggetti empirici, che portano avanti il processo comunicativo tra domanda e offerta. Nella modalità mediata si distingue tra i soggetti empirici e soggetti fittizi, enunciatore ed enunciatario (Volli, 2013).

Nello *spot* “*Live for now*” viene utilizzata la strategia di narrazione che consiste nella presentazione di un racconto completo all'interno del quale sono rinvenibili una serie di ruoli narrativi. I diversi protagonisti della storia assumono il ruolo di attanti i quali, interagendo tra loro, animano la narrazione rivestendo una serie di ruoli destinati a veicolare il messaggio (*storytelling*): **attore principale** (*subject*); **destinante** (*sender*), **destinatario** (*receiver*), **oggetto di valore** (*object*), **aiutante** (*helper*) e **opponente** (*opponent*). Come esposto in figura 18, ogni ruolo attanziale avrà un compito preciso all'interno della narrazione e ciascuno di essi va ad incarnare determinati valori:

1. il **destinante** è la società civile che è impegnata nel perseguimento del bene comune e che al contempo si attribuisce il compito di manifestare (**soggetto**)
2. il **destinatario** del messaggio è rappresentato dall'attrice Kendall Jenner e dagli altri personaggi (il musicista, la fotografa) che rappresentano la nuova generazione e che si convincono dell'importanza di prendere posizione e si uniscono al corteo di manifestanti
3. l'**aiutante** è rappresentato dal prodotto e dal brand
4. l'**opponente** è il cordone di polizia schierata che indica le istituzioni percepite come “distanti” rispetto alle esigenze di condivisione e di partecipazione espresse dalle nuove generazioni

## 5. l'oggetto di valore è il "bene comune"

### **Il prodotto e la marca**

Lo spot è focalizzato sul prodotto, in quanto trasmette il messaggio secondo cui la condivisione di una Pepsi *drink* è in grado di trasformare un momento di tensione sociale in un *#PepsiMoment*

Il logo Pepsi è presente nella maggior parte delle inquadrature, anche se talvolta non è immediatamente percettibile. Nell'ultima scena il logo acquista estrema rilevanza così come il suo pay-off "*Live bolder, Live Louder*" ossia "*vivi in maniera più audace e fai sentire la tua voce*", che in effetti ricalca i messaggi tipici del *brand*.

### **Il ritmo e la tessitura audiovisiva**

Il ritmo è sostenuto e regolare per tutta la durata dello *spot*. Talvolta sono presenti inquadrature in *slow motion* in particolare nella scena 7 (manifestazione dei giovani, che procedono lungo la via) e 9 (giovane musicista che prende la Pepsi e la accosta alla bocca per bere).

### **Le strategie promozionali**

La strategia promozionale dello *spot* "*Live for now*" è essenzialmente narrativa in quanto non focalizza l'attenzione del consumatore sulle caratteristiche organolettiche del prodotto o su informazioni particolari che possano "sedurre" lo spettatore. Il principale messaggio che si intende comunicare al pubblico è un messaggio sociopolitico verso cui Pepsi ha mostrato adesione.

### **La retorica**

L'obiettivo dello *spot* "*Live for now*" è quello di promuovere un *soft drink* di largo consumo tra i giovani attraverso il ricorso metaforico a e principi etici e morali che il *Brand* ha inteso condividere e trasmettere al pubblico.

Emerge, altresì, la presenza di un *climax* incentrato sui valori quali la libertà, eguaglianza e lotta alla discriminazione sociale e razziale.

## Analisi semiotica dello spot “Live for now”- segmentazione del testo.

Numerazione inquadrature	Durata	Colonna visiva	Colonna audio	Note
1 (1 inq.)	00:00 - 00:01	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena mostra un primissimo piano del momento in cui una mano apre una lattina di Pepsi.</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP inquadra l’apertura della Pepsi <i>tin</i> che domina la scena con un’inquadratura completa.</p> <p><b>Ampiezza inquadratura</b> l’ambiente circostante non è evidente, ma l’azione umana è evidente ed è la protagonista.</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> domina la figura della <i>lattina</i></p> <p><b>Illuminazione</b> I colori hanno tonalità brillanti: il blu, il bianco e il rosso, i tipici colori del <i>Brand Pepsi</i></p> <p><b>Ritmo</b> Il ritmo è veloce</p> <p><b>Editing</b> Non vi è alcun collegamento con la scena successiva.</p> <p><b>Elementi grafici</b> appare il logo Pepsi</p>	<p>Lo spot è stato presentato in due versioni, ciascuna con una differente colonna sonora. La prima è solo musica prodotta dal Playboy Otario e trasmette al pubblico una sensazione di <i>suspense</i> fin dall’inizio; la seconda colonna sonora è la canzone “<i>Lions</i>” di Skip Marley nipote di Bob Marley. Ai fini della presente disamina, verrà trattata la prima perché è quella che ha ricevuto maggior numero di visualizzazioni (circa 2 milioni, a fronte dei circa 25.000 della seconda).</p>	<p>La scena di apertura della lattina mostra allo spettatore una situazione come se stesse accanto a colui che apre la Pepsi <i>tin</i>. Lo spettatore può assumere il ruolo di un amico di chi apre la Pepsi</p>
2 (2 inq.)	00:02 - 00:06	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena descrive un musicista in primo piano, vestito in maniera <i>casual</i> che è seduto su una sedia sul tetto di un grattacielo, al centro di una <i>Helicopter Landing Zone</i> mentre sta suonando un violoncello.</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP inquadra il musicista che domina la scena.</p>	<p>La musica in sottofondo comincia con un ritmo lento che ha un effetto di trasmettere al pubblico una sensazione di <i>suspense</i> e attesa ansiosa, per comprendere cosa sta accadendo. Non c’è nessuna</p>	<p>La scena rappresenta un’ambientazione suburbana, forse un quartiere di Los Angeles, circondato da palazzi e case. Il violoncellista è un ribelle o il proprietario di uno degli appartamenti?</p>



		<p><b>Ampiezza inquadratura</b> È ben evidente l'ambiente circostante al ragazzo che suona</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> domina la figura ragazzo che suona il violoncello</p> <p><b>Illuminazione</b> I colori sono sobri, con poca illuminazione della scena; probabilmente è mattina presto o tardo pomeriggio.</p> <p><b>Editing</b> Vi è uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Ritmo</b> Il ritmo è lento; la telecamera gira lentamente</p> <p><b>Elementi grafici</b> Non sono presenti elementi grafici o il logo del <i>brand</i>.</p>	voce esterna che racconta la scena	
3 (3 inq.)	00:08 - 00:11	<p><b>Descrizione del contenuto</b> Appaiono dei giovani di diverse etnie che camminano lungo una pubblica via tenendo in mano cartelloni con simboli di pace e inviti al dialogo tipo “<i>Love</i>”, “<i>Join the conversation</i>”.</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP inquadra i personaggi di fronte dal basso verso l'alto in primo piano e fa in modo che la storia proceda</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b> invariata sui tre frame vi è un campo lungo con tutti i presenti</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è estesa e messa a fuoco. l'ambiente circostante è visibile e nitido.</p> <p><b>Illuminazione</b> I colori sono più vivi della scena precedente; vi è più illuminazione. È certamente giorno pieno</p>	La musica prosegue con lo stesso ritmo lento. Aggiunge alla scena una sensazione di profondità e apprensione.	La scena aiuta a dare una ricostruzione spazio-temporale di una via lungo la quale si muove una moltitudine di giovani che si abbracciano cantano slogan di pace, invitando alla conversazione. Lo spettatore comprende che non c'è alcuna manifestazione a favore di diritti o ambiente o politica. In effetti rispecchia la <i>policy</i> di Pepsi che è quella di invitare al divertimento, alla gioia, all'allegria ma “zero contenuti di attivismo”

		<p><b>Ritmo</b> la telecamera inquadra i soggetti che si muovono lentamente; il ritmo lento corrisponde alla narrazione</p> <p><b>Editing</b> Vi è uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Elementi grafici</b> non sono presenti elementi grafici o il logo del <i>brand</i>.</p>		
4 (2 inq.)	00:12 - 00:15	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena descrive il primo piano di ragazza mussulmana che indossa uno <i>Hijab</i>. Molto probabilmente si tratta di una giornalista <i>freelance</i> seduta ad una sedia che, con un pennarello in mano, sta cerchiando le proprie fotografie.</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP è posizionata leggermente in basso rispetto all'altezza occhi del protagonista</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b> Invariata sulla <i>freelancer</i> che riempie la scena</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è piuttosto ridotta, l'ambiente circostante è percepibile in maniera sfocata, in contrasto con la messa a fuoco totale sul mezzo busto e sul primo piano della donna</p> <p><b>Illuminazione</b> I colori hanno tonalità brillanti: il blu, il bianco e il rosso, i tipici colori del <i>Brand Pepsi</i></p> <p><b>Ritmo</b> Il ritmo è veloce nell'inquadratura della <i>freelancer</i></p> <p><b>Editing</b> Vi sono diverse immagini fotografiche che rappresentano individui e volti</p> <p><b>Elementi grafici</b></p>	La musica prosegue con lo stesso ritmo lento. Rimane la sensazione di profondità e apprensione.	Un appartamento adibito a studio fotografico. Lo spettatore è invitato a comprendere che si tratta di una giovane fotografa in cerca dello <i>scoop</i>

		Non sono presenti elementi grafici o il logo del <i>brand</i> .		
5 (2 inq.)	00:16 - 00:22	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena torna alla manifestazione dei giovani, alla quale si aggiungono altri partecipanti. Il clima è festoso</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP inquadra i personaggi di fronte dal basso verso l'alto in primo piano e fa in modo che la storia proceda</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b> invariata sui tre frame vi è un campo lungo con tutti i presenti</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> elevata, nella quale domina la figura della <i>freelancer</i>, ma si intravede l'ambientazione.</p> <p><b>Illuminazione</b> I colori sono più vivi della scena precedente; vi è più illuminazione.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo lento corrisponde alla narrazione</p> <p><b>Editing</b> Vi è uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Elementi grafici</b> non sono presenti elementi grafici o il logo del <i>brand</i>.</p>	La colonna sonora prosegue allo stesso ritmo e rappresenta l'unico elemento di collegamento tra le differenti scene che si susseguono.	Un'ambientazione urbana, una pubblica via. Il punto di vista dello spettatore è rappresentato come se stesse partecipando alla manifestazione di giovani che mostrano passione, gioia, momenti liberi e disinibiti.
6 (3 inq.)	00:23 - 00:30	<p><b>Descrizione del contenuto</b> Appare la <i>testimonial</i>, la modella e attrice KENDALL JENNER impegnata in un servizio fotografico, che è posizionata all'ingresso di un locale pubblico, appoggiata ad una porta e circondata da fotografi. La Kendall indossa una parrucca bionda.</p> <p><b>Movimento della MDP</b> Segue una panoramica del viso della protagonista da sinistra verso destra. Il movimento implica profondità e intimità.</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b></p>	La musica prosegue con lo stesso ritmo. Rappresenta l'unico elemento che funge da collante tra le differenti scene che si susseguono. Permane la sensazione di suspense anche quando appare la protagonista.	La KENDALL JENNER, – una <i>star</i> ricca e nota al pubblico per uno stile di vita non sobrio –indossa una parrucca bionda ed è vestita con abiti di lusso; è intenta ad essere fotografata e non sembra essere distratta da eventi esterni. L'elemento strano dell'immagine è che una fotomodella stia

		<p>invariata sui tre frame vi è un campo lungo con tutti i presenti</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> elevata, nella quale domina la figura della Kendall, ma si intravede l'ambientazione.</p> <p><b>Illuminazione</b> l'illuminazione della scena è molto intensa e presente e i colori sono vivi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è veloce</p> <p><b>Editing</b> I tre frame presentano tutti dei primissimi piani della <i>testimonial</i>. Segue uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Elementi grafici</b> non sono presenti elementi grafici o il logo del <i>brand</i>.</p>		<p>facendo un servizio fotografico sulla porta di un negozio.</p>
7 (2 inq.)	00:31 - 00:33	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena torna alla manifestazione dei giovani, che procedono lungo la via. Il clima è sempre gioioso</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP inquadra i personaggi di lato; l'angolazione aggiunge stile e tematizza la storia che procede</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b> vi è un campo lungo con tutti i soggetti presenti</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è elevata</p> <p><b>Illuminazione</b> l'illuminazione della scena è naturale diurna e i colori sono vivi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è lento</p> <p><b>Editing</b> Segue uno stacco netto con la scena successiva</p>	<p>Il ritmo è invariato, lo spettatore è coinvolto emotivamente su cosa stia per accadere accadendo perché non vi è continuità con la scienza successiva.</p>	<p>Tutti i personaggi della manifestazione sono raffigurati in lontananza, dalla prospettiva della <i>testimonial</i>, mentre stanno proseguendo. Ridono, ballano e danzano.</p>

		<p><b>Elementi grafici</b> non sono presenti elementi grafici o il logo del <i>brand</i>.</p>		
8 (2 inq.)	00:34 - 00:36	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena mostra KENDALL JENNER, sempre sul <i>set</i> del servizio fotografico, in primo piano, che con stupore si ferma e a guardare in direzione della manifestazione.</p> <p><b>Movimento della MDP</b> Il <i>frame</i> mostra una panoramica centrale del viso della protagonista. L'immagine implica profondità e intimità.</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b> Variabile, da un primo piano sulla Kendall a un campo totale</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> elevata, nella quale domina la figura della Kendall, ma si intravede l'ambientazione.</p> <p><b>Illuminazione</b> I colori sono più vivi della scena precedente; vi è più illuminazione.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo lento corrisponde alla narrazione</p> <p><b>Editing</b> Segue uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Elementi grafici</b> non sono presenti elementi grafici o il logo del <i>brand</i>.</p>	<p>La musica prosegue con lo stesso ritmo. Rappresenta l'unico elemento che funge da collante tra le differenti scene che si susseguono. Permane la sensazione di suspense anche quando appare la protagonista.</p>	<p>KENDALL JENNER, inizia ad interessarsi alla manifestazione, che ha catturato la sua attenzione. Lo sguardo della modella non è più impegnato nel servizio fotografico, ma in direzione dei giovani manifestanti.</p>
9 (6 inq.)	00:34 - 00:45	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena ritorna al giovane musicista che suona il violoncello, ma stavolta è all'interno di un appartamento, in una stanza e continua a suonare il violoncello.</p> <p><b>Movimento della MDP</b> Il <i>frame</i> mostra una panoramica centrale del viso del giovane, che ha i tratti somatici dell'est asiatico. Costui, mentre è impegnato a suonare si accorge della manifestazione che sta</p>	<p>Il ritmo è invariato, lo spettatore è coinvolto emotivamente su cosa stia per accadere accadendo perché non vi è continuità con la scienza successiva.</p>	<p>Le diverse angolazioni della scena sono tutte tra loro convergenti, per aiutare lo spettatore a l'evolversi della storia. La manifestazione è composta da molteplici vite, storie e connessioni emotive</p>

		<p>sopraggiungendo, si ferma e afferra da un vicino tavolino una Pepsi <i>tin</i>, ne beve un sorso e si dirige verso il balcone per osservare cosa sta accadendo.</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b> Invariata sul musicista che riempie la scena</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è piuttosto ridotta, l'ambiente circostante è percepibile in maniera sfocata</p> <p><b>Illuminazione</b> I colori hanno tonalità normali</p> <p><b>Ritmo</b> Il ritmo è lento nell'inquadratura del protagonista della scena</p> <p><b>Editing</b> Segue uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Elementi grafici</b> appare il logo del <i>brand</i>.</p>		
10 (5 inq.)	00:46 - 00:51	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena ritorna alla manifestazione dei giovani, che fa da sfondo a due ragazze felicemente sedute al tavolino di un bar; entrambe ridono e mostrano gioia; una di esse tiene in mano una bottiglia di Pepsi mezza vuota per portarla alla bocca e berla.</p> <p><b>Movimento della MDP</b> Le angolazioni sono utilizzate per contestualizzare l'evoluzione della storia e per accostarla ad un momento di allegria vissuto tra giovani mentre consumano una Pepsi</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b> vi è un piano medio nella prima fase ad un piano totale nelle successive.</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è elevata</p>	<p>La musica di sottofondo prosegue con lo stesso ritmo. Rappresenta l'unico elemento che funge da collante tra le differenti scene che si susseguono. Permane la sensazione di suspense nello spettatore.</p>	<p>È evidente il parallelismo tra la condivisione di momento di felicità e spensieratezza e la degustazione di una Pepsi</p>

		<p><b>illuminazione</b> l'illuminazione è naturale diurna e i colori sono vivi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è lento</p> <p><b>Editing</b> Segue uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Colori</b> Tornano colori più vivi e decisi.</p> <p><b>Elementi grafici</b> Il logo del <i>brand</i> stampato sulla bottiglia è ben evidente.</p>		
11 (7 inq.)	00.52 - 01:07	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena ritorna sulla giovane fotografa <i>freelance</i>. La ragazza è dapprima ripresa in primissimo piano e guarda in direzione della MDP. Ha lo sguardo pensieroso ed è nervosa: è in cerca dello <i>scoop</i> e per questo motivo distrugge alcune delle immagini fotografiche presenti sul suo tavolo di lavoro. A un certo punto si rende conto che sta succedendo qualcosa, afferra la macchina fotografica ed esce correndo congiungendosi alla folla di giovani.</p> <p><b>Movimento della MDP</b> Le diverse angolazioni della MDP nell'inquadratura sono utilizzate per contestualizzare l'evoluzione della storia</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b> vi è un piano medio nella prima fase ad un piano totale nelle successive.</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è elevata</p> <p><b>illuminazione</b> l'illuminazione è naturale diurna e i colori sono vivi.</p> <p><b>Ritmo</b></p>	La musica di sottofondo prosegue con lo stesso ritmo. Rappresenta l'unico elemento che funge da collante tra le differenti scene che si susseguono. Permane la sensazione di suspense	In alcuni frame sono presenti fotografie che raccontano vite, storie

		<p>il ritmo è dapprima lento, poi diventa veloce</p> <p><b>Editing</b> Vi è uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Elementi grafici</b> non sono presenti elementi grafici o il logo del <i>brand</i>.</p>		
12 (6 inq.)	01:08 - 01:23	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena ritorna alla manifestazione dei giovani; riappare il giovane musicista che suonava il basso; stavolta è seduto per strada e circondato da altri ragazzi che suonano la chitarra e ballano.</p> <p><b>Movimento della MDP</b> La MDP riprende il giovane in primo piano che sorride e ha lo sguardo rivolto agli altri presenti. Le angolazioni sono utilizzate per contestualizzare l'evoluzione della storia e per accostarla ad un momento di gioia tra i presenti. In particolare, una delle angolazioni consente di attirare l'attenzione sull'emozione del giovane con il basso.</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b> L'inquadratura è totale e a figure intere</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è elevata</p> <p><b>Illuminazione</b> l'illuminazione è naturale diurna e i colori sono vivi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è lento</p> <p><b>Editing</b> Segue uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Colori</b> Tornano colori più vivi e decisi.</p> <p><b>Elementi grafici</b> non sono presenti elementi grafici o</p>	<p>Il ritmo è sostenuto e regolare. Non si evidenziano alcun prolungamento o innalzamento di tono della musica di sottofondo</p>	<p>Si individuano molteplici giovani che danzano e saltano, storie e connessioni emotive che mostrano passione, gioia, momenti liberi e disinibiti.</p>



		il logo del <i>brand</i> .		
13 (5 inq.)	01:24 – 01:30	<p><b>Descrizione del contenuto</b> Riappare KENDALL JENNER impegnata nel servizio fotografico, alla sinistra dell'ingresso del locale pubblico. È distratta dai ragazzi che incedono lungo la via.</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP effettua un primo piano del viso della protagonista del volto della protagonista dal basso, che guarda la manifestazione.</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b> L'inquadratura è totale e a figure intere</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è elevata</p> <p><b>Illuminazione</b> l'illuminazione è naturale diurna e i colori sono vivi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è lento</p> <p><b>Editing</b> Segue uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Colori</b> Tornano colori più vivi e decisi.</p> <p><b>Editing</b> Le sequenze mostrano profondità e intimità.</p> <p><b>Elementi grafici</b> I frame mostrano tutti dei primissimi piani della <i>testimonial</i></p>	La musica prosegue con lo stesso ritmo. Rappresenta l'unico elemento che funge da collante tra le differenti scene che si susseguono. Permane la sensazione di suspense anche quando appare KENDALL JENNER.	Il punto di vista dello spettatore è rappresentato come se fosse al livello degli occhi di KENDALL JENNER e stesse osservando la manifestazione che avanza.
14 (2 inq.)	01:25 – 01:35	<p><b>Descrizione del contenuto</b> Questa scena descrive la modella Kendall che, mentre è impegnata nel servizio fotografico incrocia lo sguardo del violoncellista che segue la manifestazione il quale le sorride e fa un cenno col capo all'attrice invitandola ad unirsi</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP effettua primissimi piani: nella prima parte appare una</p>	La musica prosegue con lo stesso ritmo.	La scena descrive la storia di due soggetti provenienti da due differenti contesti che convergono verso una medesima destinazione. Il momento si pone in linea con uno dei messaggi della manifestazione: <i>join</i>

		<p>incuriosita, KENDALL JENNER Incrocia lo sguardo del musicista di basso; nella seconda parte appare un primo piano del giovane che guarda in direzione della camera e fa un cenno di invito a seguirlo</p> <p><b>Ampiezza inquadratura</b> i due <i>frame</i> sono dei primi piani della modella</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> Non vi è profondità di campo e i due frame sono rappresentati con primi piani, che permettono di intravedere poco dello sfondo</p> <p><b>Illuminazione</b> l'illuminazione è più forte e i colori sono più vivi.</p> <p><b>Ritmo</b> La MDP effettua una veloce panoramica del viso della Kendall da sinistra verso destra</p> <p><b>Editing</b> La scena anticipa la successiva</p> <p><b>Colori</b> Tornano colori più vivi e decisi.</p> <p><b>Elementi grafici</b> I frame mostrano tutti dei primissimi piani della <i>testimonial</i></p>		<i>the conversation</i>
15 (2 inq.)	01:36 – 01:40	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena mostra un primo piano di KENDALL JENNER che si libera della parrucca bionda gettandoli via in direzione di una truccatrice di colore che rimane stupita dal gesto e si unisce alla manifestazione.</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP effettua un primo piano della modella dal basso verso l'alto; la Kendall corre guardando in direzione della manifestazione</p> <p><b>Ampiezza inquadratura</b> l'inquadratura è a figura intera, che riprende la protagonista mentre si allontana dal set velocemente</p>	Il ritmo è invariato, la musica funge da <i>trade union</i> tra le diverse scene che si susseguono allo stesso ritmo.	La scena non presenta continuità con la precedente e mostra una caratteristica negativa importante: una ragazza bella, ricca e ben vestita che getta la sua parrucca alla truccatrice di colore e va via per unirsi ad una manifestazione di giovani che non conosce

		<p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> Non vi è profondità di campo e i due frame sono rappresentati con primi piani, che permettono di intravedere poco dello sfondo</p> <p><b>Illuminazione</b> l'illuminazione è più forte e i colori sono più vivi.</p> <p><b>Ritmo</b> La MDP effettua una veloce panoramica del viso della Kendall da sinistra verso destra.</p> <p><b>Colori</b> Tornano colori più vivi e decisi.</p> <p><b>Editing</b> Le sequenze si susseguono veloci e anticipano la scena successiva</p> <p><b>Elementi grafici</b> non sono presenti elementi grafici o il logo del <i>brand</i>.</p>		
16(2 inq.)	01:41 – 01:42	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena ritorna alla manifestazione dei giovani, sempre più numerosi che ballano e danzano insieme condividendo un momento di gioia.</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> Le differenti angolazioni della MDP sono utilizzate per contestualizzare l'evoluzione della vicenda</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b> vi è un piano medio nella prima fase ad un piano totale nelle successive.</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è elevata, nella quale si intravede l'ambientazione urbana.</p> <p><b>Illuminazione</b> l'illuminazione è naturale diurna e i colori sono vivi e decisi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è lento</p>	Il ritmo è invariato, la musica funge da <i>trade union</i> tra le diverse scene che si susseguono	Si individuano molteplici vite, storie e connessioni emotive che mostrano passione, gioia, momenti liberi e disinibiti.

		<p><b>Editing</b> Segue uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Colori</b> Tornano colori più vivi e decisi.</p> <p><b>Elementi grafici</b> non sono presenti elementi grafici o il logo del <i>brand</i>.</p>		
17 (2 inq.)	01:43 – 01:44	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena mostra, di profilo, un cordone di poliziotti che blocca la strada alla manifestazione. Sembra stiano aspettando l'arrivo dei manifestanti per bloccarli</p> <p><b>Movimento della MDP</b> Le angolazioni sono utilizzate per contestualizzare l'evoluzione della storia</p> <p><b>Ampiezza inquadratura</b> L'inquadratura dei poliziotti è a mezza figura; lo sfondo appare più sfocato</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo non è ampia e inquadra esclusivamente i poliziotti in uniforme</p> <p><b>Illuminazione</b> l'illuminazione è naturale diurna e i colori sono vivi e decisi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è lento</p> <p><b>Elementi grafici</b> non sono presenti elementi grafici o il logo del <i>brand</i>.</p>	Il ritmo è invariato, la musica funge da <i>trade union</i> tra le diverse scene che si susseguono.	L'evoluzione della storia muta improvvisamente rispetto a quanto finora mostrato: momenti di allegria e gioia stanno per essere interrotti dalle forze dell'ordine
18 (2 inq.)	01:45 – 01:48	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena ritorna alla manifestazione dei giovani. Stavolta c'è anche la Kendall che è vestita con abiti <i>casual</i>. Nonostante la presenza degli agenti, i giovani continuano a mostrare emozioni di passione, gioia e divertimento.</p> <p><b>Movimento della MDP</b></p>	Il ritmo è invariato, la musica funge da <i>trade union</i> tra le diverse scene che si susseguono.	La scena individua il momento in cui la manifestazione arriva in prossimità del cordone di poliziotti che blocca la strada.

		<p>Le angolazioni sono utilizzate per contestualizzare l'evoluzione della storia e per accostarla ad un momento di divertimento vissuto tra giovani mentre consumano una Pepsi</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b> vi è un piano medio nella prima fase ad un piano totale nelle successive.</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è elevata, nella quale domina la figura della Kendall, ma si intravede l'ambientazione.</p> <p><b>Illuminazione</b> l'illuminazione è naturale diurna e i colori sono vivi e decisi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è lento</p> <p><b>Editing</b> Segue uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Colori</b> Tornano colori più vivi e decisi.</p> <p><b>Elementi grafici</b> Il logo del <i>brand</i> stampato sulla bottiglia è ben evidente.</p>		
19 (1 inq.)	01:48 – 01:50	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena mostra in primo piano la mano di donna, probabilmente è della stessa Kendall, che estrae una Pepsi da un recipiente contenente diverse lattine.</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP inquadra la scena con un'inquadratura completa.</p> <p><b>Ampiezza inquadratura</b> l'ambiente circostante non è evidente, ma l'azione umana è evidente ed è la protagonista.</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> domina la figura della <i>lattina</i></p>	La musica prosegue con lo stesso ritmo.	Stranamente non si avverte alcuna sensazione di suspense per l'evoluzione della vicenda

		<p><b>illuminazione</b> I colori hanno tonalità brillanti: il blu, il bianco e il rosso, i tipici colori del <i>Brand Pepsi</i></p> <p><b>Ritmo</b> Il ritmo è veloce</p> <p><b>Editing</b> Non vi è alcun collegamento con la scena successiva.</p> <p><b>Elementi grafici</b> <b>Elementi grafici</b> sono presenti elementi grafici e il logo del <i>brand Pepsi</i></p>		
20 (2 inq.)	01:51 – 01:54	<p><b>Descrizione del contenuto</b> Questa scena mostra la Kendall con la Pepsi in mano tra la folla di giovani che danzano e ballano</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP è posizionata alla stessa altezza della protagonista e la segue indietreggiando. La Kendall viene ripresa con inquadratura a piano medio e indossa abiti casual: una t-shirt bianca e un completo di <i>jeans</i>.</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b> L'inquadratura consente un piano totale dei protagonisti</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è elevata</p> <p><b>illuminazione</b> l'illuminazione è naturale diurna e i colori sono vivi e decisi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è più lento</p> <p><b>Editing</b> Segue uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Elementi grafici</b> È presente e ben evidente il logo del <i>brand</i>.</p>	Il ritmo è invariato, la musica funge da <i>trade union</i> tra le diverse scene che si susseguono.	
21 (1)	01:55 –	<b>Descrizione del contenuto</b>	La musica prosegue	La scena vuole

inq.)	01:56	<p>La scena mostra il primo piano di uno dei poliziotti in uniforme per tutta l'inquadratura. Ha lo sguardo rivolto verso i giovani che incedono cercando di capire cosa potrà accadere.</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP è posizionata alla stessa altezza della protagonista e la segue indietreggiando.</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b> vi è un piano totale dei protagonisti in tutte le inquadrature</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è elevata</p> <p><b>Illuminazione</b> l'illuminazione è naturale diurna e i colori sono vivi e decisi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è più veloce, perché la modella cerca di farsi spazio per raggiungere subito il cordone di poliziotti</p> <p><b>Editing</b> Segue uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Elementi grafici</b> È presente e ben evidente il logo del <i>brand</i>.</p>	con lo stesso ritmo.	mostrare incertezza su come potrebbe evolversi la storia. Ci sarà un contatto tra manifestanti e forze dell'ordine?
22(2 inq.)	01:57 – 01:58	<p><b>Descrizione del contenuto</b> Riappare la Kendall con la Pepsi in mano tra la folla di giovani che danzano e ballano, che si fa largo e procede in direzione del cordone di poliziotti. La Kendall stavolta viene ripresa con inquadratura a piano medio e indossa abiti casual: una t-shirt bianca e un completo di <i>jeans</i>.</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP è posizionata alla stessa altezza della protagonista e la segue indietreggiando.</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b> vi è un piano totale dei protagonisti</p>	Il ritmo è invariato, la musica funge da <i>trade union</i> tra le diverse scene che si susseguono.	La scena vuole trasmettere suspense allo spettatore.

		<p>in tutte le inquadrature</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è elevata</p> <p><b>Illuminazione</b> l'illuminazione è naturale diurna e i colori sono vivi e decisi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è più veloce, perché la modella cerca di farsi spazio per raggiungere subito il cordone di poliziotti</p> <p><b>Editing</b> Segue uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Elementi grafici</b> È presente e ben evidente il logo del <i>brand</i>.</p>		
23 inq.)	(2 01:59 – 02.:00	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena mostra la <i>freelance</i> che sta scattando fotografie in direzione della manifestazione</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP è fissa e posizionata alla stessa altezza della protagonista, inginocchiata.</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b> vi è un piano totale dei protagonisti in tutte le inquadrature, dal basso</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è elevata</p> <p><b>Illuminazione</b> l'illuminazione è naturale diurna e i colori sono vivi e decisi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è lento</p> <p><b>Editing</b> Segue uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Elementi grafici</b> Non appare nessun colore o riferimento alla Pepsi</p>	La musica prosegue con lo stesso ritmo.	La <i>freelance</i> vuole probabilmente immortalare eventuali contatti tra forze dell'ordine e i ragazzi.



24 (2 inq.)	02:00 – 02:08	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena mostra la Kendall di profilo con la Pepsi in mano che procede verso il cordone dei poliziotti e offre una Pepsi ad uno di loro che tende la mano per riceverla</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP segue la protagonista che si avvicina ai poliziotti con la lattina di Pepsi in mano come se il pubblico si trovasse di fronte alla scena</p> <p><b>Ampiezza inquadratura</b> l'azione umana è evidente e diventa la protagonista della scena</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è elevata</p> <p><b>Illuminazione</b> l'illuminazione è naturale diurna e i colori sono vivi e decisi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è veloce</p> <p><b>Editing</b> La scena anticipa cosa accade in quella successiva</p> <p><b>Elementi grafici</b> È presente il logo del <i>brand</i>.</p>	Il ritmo è invariato, la musica funge da <i>trade union</i> tra le diverse scene che si susseguono.	La scena mira ad incuriosire lo spettatore che è portato a chiedersi cosa potrebbe ulteriormente accadere nell'evoluzione della storia.
25 (1 inq.)	02:00 – 02:09	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena mostra la <i>freelance</i> inginocchiata che scatta diverse fotografie per immortalare il <i>Pepsi moment</i> in cui la Kendall offre la lattina al poliziotto</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP è fissa e posizionata alla stessa altezza della protagonista, inginocchiata.</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b> L'inquadratura è rivolta esclusivamente alla <i>freelance</i> inginocchiata.</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b></p>	La musica prosegue con lo stesso ritmo.	<i>Pepsi moment</i>

		<p>domina il primo piano della <i>freelance</i></p> <p><b>Illuminazione</b> i colori sono vividi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è veloce</p> <p><b>Editing</b> L'inquadratura della fotografa mussulmana anticipa la storia che verrà poi raccontata</p> <p><b>Elementi grafici</b> Non è presente il logo del <i>brand</i>.</p>		
26 (2 inq.)	02:10 – 02:11	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena raffigura un primissimo piano del passaggio della Pepsi dalla mano della Kendall a quella del poliziotto</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP è fissa e posizionata alla stessa altezza delle due mani, che vengono riprese di profilo.</p> <p><b>Ampiezza inquadratura</b> l'ambiente circostante non è evidente, ma l'azione umana è evidente e diventa la protagonista della scena</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è elevata, ma domina il primo piano del passaggio della Pepsi dalla Kendall al poliziotto</p> <p><b>Illuminazione</b> l'illuminazione è naturale diurna e i colori sono vivi e decisi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è lento</p> <p><b>Editing</b> Segue uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Elementi grafici</b> È presente il logo del <i>brand</i> in primissimo piano</p>	Il ritmo è invariato, la musica funge da <i>trade union</i> tra le diverse scene che si susseguono.	Un primissimo piano per evidenziare allo spettatore il <i>Pepsi moment</i>
27 (1 inq.)	02:11 –	<b>Descrizione del contenuto</b>	La musica prosegue	Il riferimento è

inq.)	02: 13	<p>Riappare la fotografa mussulmana di profilo che con gioia e soddisfazione immortalata la scena del passaggio della Pepsi dalla mano della Kendall a quella del poliziotto</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP è fissa e posizionata alla stessa altezza della protagonista, inginocchiata che viene ripresa di profilo.</p> <p><b>Ampiezza inquadratura</b> l'azione umana è evidente ed è protagonista della scena ma si intravede l'ambientazione</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è elevata</p> <p><b>Illuminazione</b> l'illuminazione è naturale diurna e i colori sono vivi e decisi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è lento</p> <p><b>Editing</b> Segue uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Colori</b> Colori vivi e decisi.</p> <p><b>Elementi grafici</b> Non è presente il logo del <i>brand</i></p>	con lo stesso ritmo.	circostanza in cui l'attivista di colore LEISHA EVANS offre le mani agli agenti per essere arrestata
28 (1 inq.)	02:14 – 02: 16	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena descrive il poliziotto che beve la Pepsi che gli è stata offerta dalla Kendall</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP è fissa e posizionata alla stessa altezza del poliziotto che viene ripreso di profilo mentre beve dalla lattina</p> <p><b>Ampiezza inquadratura</b> l'azione umana è evidente e diventa la protagonista della scena</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è elevata</p>	Il ritmo è invariato, la musica funge da <i>trade union</i> tra le diverse scene che si susseguono.	Il <i>Pepsi moment</i> ha avuto successo. Il poliziotto sembra condividere il <i>Pepsi moment</i>

		<p><b>Illuminazione</b> l'illuminazione è naturale diurna e i colori sono vivi e decisi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è lento</p> <p><b>Editing</b> Segue uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Elementi grafici</b> È presente il logo del <i>brand</i> in primo piano</p>		
29 (1 inq.)	02:17 – 02:19	<p><b>Descrizione del contenuto</b> La scena descrive il poliziotto in primissimo piano che dopo aver bevuto si gira verso i colleghi e con un cenno di comprensione sembra dire con il volto: <i>“tutto sommato si tratta di bravi ragazzi”</i></p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP è fissa e posizionata alla stessa altezza del poliziotto che viene ripreso di profilo mentre rivolge lo sguardo ai colleghi</p> <p><b>Ampiezza inquadratura</b> L'inquadratura è dall'altezza della vita in su</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è elevata</p> <p><b>Illuminazione</b> l'illuminazione è naturale diurna e i colori sono vivi e decisi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è lento</p> <p><b>Editing</b> Segue uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Elementi grafici</b> non sono presenti elementi grafici o il logo del <i>brand</i>.</p>	La musica prosegue con lo stesso ritmo.	Il <i>Pepsi moment</i> ha riscosso successo. È stata sufficiente una lattina di <i>soft drink</i> per raffreddare gli animi e portare tutti ad un momento di allegria e gioia.
30 (6 inq.)	02:20 – 02:27	<p><b>Descrizione del contenuto</b> Riappare la Kendall di profilo circondata dagli altri giovani in atteggiamento festoso. Tutti sono</p>	Il ritmo è invariato, la musica funge da <i>trade union</i> tra le diverse scene che si	L'ambientazione invita tutti i partecipanti alla manifestazione a

	<p>allegri, saltano, mostrano gioia e segno di vittoria.</p> <p><b>Movimenti della MDP</b> La MDP è fissa e posizionata alla stessa altezza dei protagonisti. L'angolazione consente di attirare l'attenzione sull'emozione dei giovani</p> <p><b>Ampiezza inquadrature</b> vi è un piano totale dei protagonisti in tutte le inquadrature</p> <p><b>Profondità di campo e messa a fuoco</b> la profondità di campo è elevata</p> <p><b>Illuminazione</b> l'illuminazione è naturale diurna e i colori sono vivi e decisi.</p> <p><b>Ritmo</b> il ritmo è lento</p> <p><b>Editing</b> Segue uno stacco netto con la scena successiva</p> <p><b>Colori</b> Colori vivi e decisi.</p> <p><b>Elementi grafici</b> appaiono le frasi: <i>Live bolder, Live Louder</i> ossia "vivi in maniera più audace e fai sentire la tua voce".</p>	susseguono.	lasciarsi andare, seguire la proprie passioni a prescindere dall'occasione
--	---	-------------	--

### **Social media listening dello spot "Live for now". Premessa**

Come osservato nell'ambito degli studi aventi ad oggetto il linguaggio pubblicitario, gli *spot* sono divenuti negli ultimi anni oggetto di accurata attività di analisi e riflessione (Peverini 2012).

Uno dei motivi è che gli *spot* rappresentano un efficace strumento attraverso cui i *Brand* inviano al pubblico messaggi mirati a sortire un "impatto emozionale" e a facilitare la memorizzazione e la comprensione del contenuto del messaggio stesso (Collantes, Oliva 2015).

Allo stesso tempo, per i *Brand* i *social media* rappresentano un terreno fondamentale per poter accrescere la loro competitività nei confronti dei *competitor*.

Per questo motivo, uno strumento che viene utilizzato dalle aziende per accrescere la propria competitività è il *Social Media Listening* che è un processo di rilevazione dati impiegato per raccogliere ed analizzare il contenuto delle *mention* e del *sentiment* – ossia dei commenti e delle reazioni – che il pubblico esprime sui *social* relativamente a determinati argomenti o a *Brand* specifici, con l’obiettivo di comprendere gli orientamenti e le aspettative dei consumatori della rete e i loro *feedback* sulle campagne di comunicazione attuate al fine di adottare **specifiche strategie di marketing per soddisfare le loro aspettative ed esigenze e conseguire una maggiore competitività nel mercato** (Social Bakers, 2014).

Per ottenere ciò, si attua un procedimento che si compone di una serie di fasi tra loro collegate e che saranno di seguito approfondite: una volta effettuata la **raccolta** dei dati da esaminare, si procede alla loro **codifica**(assegnazione di codici) e **successiva analisi dei contenuti** al fine di ottenere i *feedback* necessari per poter attuare strategie di impresa *ad hoc*. In particolare, la **codifica** prevede innanzitutto che i dati raccolti siano organizzati in “categorie omogenee” sulla base della condivisione di caratteristiche simili e la successiva assegnazione di un “**codice**” che consente di identificare ciascuna “categoria omogenea”; segue la fase di interpretazione che è finalizzata a comprenderne il contenuto (Saldana, 2015)

**Il *Social Media Listening* rappresenta, dunque, un efficace strumento di pianificazione della presenza e della comunicazione da parte dei *Brand* all’interno dei *social media*.**

**Il suo utilizzo assicura ai *Brand* una serie di vantaggi: innanzitutto, aiuta a comprendere quali siano i *social* più utilizzati e le tematiche maggiormente trattate da parte degli utenti, in modo da instaurare con essi efficaci rapporti di fiducia; consente, inoltre, di conoscere e monitorare il *sentiment* che gli utenti esprimono nei confronti dell’immagine e della reputazione di un *Brand* e di intervenire nel momento in cui in rete**

si diffondono commenti negativi relativamente ad esse; consente, infine, di migliorare la qualità dei beni e servizi offerti sulla base dei *feed-back* espressi dagli utenti.

In tal senso, il **processo del *Social Media Listening*** si articola nelle seguenti fasi tra loro collegate (Cosenza, 2012):

1. definizione degli **obiettivi** di *business* che attraverso il *Social Media Listening* si intende perseguire;
2. individuazione e selezione delle **fonti** da monitorare: *social network*, siti, blogs, *forum*, etc.;
3. raccolta dei **dati** (che può essere manuale o tramite *motore di ricerca*) attraverso un costante monitoraggio dei commenti rilasciati dagli utenti;
4. **organizzazione e successiva analisi dei dati**: è l'operazione più delicata e complessa e consente di ottenere informazioni strategiche per l'azienda in relazione agli obiettivi che intende perseguire. Ai diversi dati raccolti vengono assegnati differenti codici che consentono di monitorare ed analizzare la qualità dei *sentiment* e delle opinioni espresse dagli utenti e forniscono ulteriori indicazioni utili quali la provenienza geografica, i confronti tra il *Brand* ed eventuali *competitor*, eventuali picchi nei *post* pubblicati;
5. **Reporting** delle informazioni ottenute è finalizzato a far comprendere alle figure apicali dell'azienda il *sentiment* espresso nei confronti dell'immagine e della reputazione di un *Brand* e predisporre le discendenti strategie e azioni correttive (Cosenza, 2012).
6. **Adattamento** della strategia aziendale ai *feedback* ottenuti e attuazione di eventuali azioni correttive o strategie *ad hoc* di *marketing* per il futuro. Il *Social Media Listening* sarebbe, infatti, inefficace, se l'azienda, una volta ottenuti i *feedback* non provvedesse ad attuare le necessarie azioni correttive.

Come si analizzerà di seguito, l'oggetto del presente *Social Media Listening* è lo *spot* “*Live for Now*” promosso nel 2017 dal *Brand* Pepsi sul canale YouTube che, prendendo spunto da fatti realmente accaduti ha deciso di prendere posizione relativamente a tematiche di rilevanza sociale come l'intolleranza e la diseguaglianza razziale con

l'obiettivo di trasmettere al pubblico un messaggio che valorizzasse il concetto di inclusione e solidarietà sociale<sup>88</sup>.

Sebbene l'intenzione di Pepsi fosse quella di prendere posizione contro la discriminazione sociale, i consumatori hanno reagito negativamente al messaggio.

Come si vedrà di seguito, il contenuto dello *spot* – avente come *testimonial* la modella e attrice Kendall Jenner, nota al pubblico per uno stile di vita dispendioso e lussuoso – si pone in contrasto con l'obiettivo di trasmettere un messaggio che parla di solidarietà, uguaglianza sociale, tutela dei diritti e, pertanto ha scatenato delle reazioni sui social da parte di una grossa fetta di utenti che hanno espresso forte critiche e disapprovazione nei confronti del *Brand* per la scelta del *testimonial* impiegato e per le finalità opportunistiche sottese alla narrazione.

### **Il social media listening applicato allo spot *Live for now***

A valle dell'attività di ricerca finora effettuata relativamente all'aspetto *Top-Down* della comunicazione dei *Brand*, l'indagine di seguito illustrata mira a completare la risposta alla presente analisi di ricerca fornendo un approfondimento del tipo *Bottom-Up* attraverso l'analisi e lo studio delle reazioni e dei commenti che sono stati espressi dai consumatori/*user* del *web* relativamente al contenuto e alle finalità dello *spot* “*Live for now*”.

Attraverso il *Social Media Listening* si è proceduto ad un'osservazione ed esame dei commenti generati dagli utenti di tutto il mondo sul sito YouTube relativamente allo *spot* e si è proceduto ad una successiva catalogazione (*coding*) ed interpretazione degli stessi.

In particolare, l'indagine è stata effettuata nelle modalità di seguito indicate:

Innanzitutto, sono stati definiti gli **obiettivi** dell'indagine, consistenti nella necessità di acquisire ed analizzare i commenti espressi nel *web* contro lo *spot* “*Live for Now*” al fine di comprendere i motivi che hanno portato al suo fallimento e proporre soluzioni per un incremento della *Reputation* e della credibilità del *Brand* Pepsi agli occhi del pubblico ed evitare di comprometterle nel lungo termine.

---

<sup>88</sup>L'omicidio dell'afroamericano John Ford da parte della polizia.



Prima dell'effettuazione della raccolta ed analisi dei dati è stata effettuata un'indagine mirata a verificare il *trend* di commenti che sono stati espressi dal pubblico sul sito YouTube nell'arco temporale che va dal 19 marzo 2017 (giorno della pubblicazione dello *spot*) al 9 febbraio 2021.

Per l'**individuazione delle fonti** da monitorare, si è tenuto conto del criterio della rilevanza per il *Brand* e, pertanto, è stata selezionata la piattaforma YouTube.

Non essendo più presente lo spot originale sui canali social della Pepsi, per effettuare un'analisi approfondita è stato individuato lo spot caricato sulla pagina social di YashYadav.

Questo video, pur non essendo quello originale pubblicato dalla *Pepsi*, ha ricevuto milioni di visualizzazioni e migliaia di commenti.

Per questa indagine è stato utilizzato il sito *Google Trends*



Fonte: <https://trends.google.it/trends/explore?date=today%205y&q=kendall%20jenner%20pepsi>.

Dall'analisi del *trend* è emerso che la maggior parte dei commenti sono stati espressi nei giorni immediatamente successivi alla pubblicazione dello *spot* – in un periodo di tempo abbastanza ristretto – e che sono andati progressivamente diminuendo nel tempo.

Il *trend* ha consentito di comprendere che nei giorni immediatamente successivi alla pubblicazione dello *spot* si è verificato un aumento esponenziale delle visualizzazioni e dei commenti da parte degli utenti del *web*.

Questo è un aspetto rilevante nelle strategie di impresa perché dimostra che per un *Brand* è di fondamentale importanza monitorare costantemente i commenti che gli utenti esprimono sui canali *social* relativamente all'azienda e ai prodotti e servizi offerti, al fine poter di orientare efficacemente le proprie strategie per il futuro.

Per l'**acquisizione dei dati** si è proceduto ad una raccolta **manuale** degli ultimi **200** commenti che sono stati espressi dagli utenti della piattaforma *social* (tale modalità è stata preferita rispetto a quella tramite motore di ricerca per evitare la perdita di eventuali messaggi o commenti rilevanti ai fini dell'indagine) secondo un **criterio cronologico** che parte dal più recente (l'ultimo commento acquisito è stato pubblicato in data 9 feb. 2021);

Per l'**analisi dei dati** si è proceduto dapprima ad una loro organizzazione all'interno di un foglio *Excel* (in **appendice "A"** del presente elaborato, comprendente la fonte, il commento e il *tag*) e ad un successivo esame delle opinioni e dei commenti raccolti, al fine di ottenere informazioni utili per la valutazione della *Reputation* di Pepsi e, nel contempo, per esaminare quali sono stati i motivi per cui "*Live for now*" sia da considerarsi un *epic fail*.

La successiva fase di **reporting** contiene una serie di considerazioni che, partendo dai giudizi espressi da parte dei consumatori sul contenuto e sulle finalità del messaggio contenuto nello *spot* "*Live for Now*", rinsaldano il concetto – ampiamente illustrato nel Capitolo 1 – secondo cui se un'azienda intende attuare un *Brand Activism* di tipo "progressivo", deve innanzitutto essere in grado di comprendere quale sia la problematica di rilevanza sociale, politica, ambientale, culturale di cui ha intenzione di occuparsi; successivamente deve trasmettere messaggi che mostrino una presa di posizione o un impegno concreto, al fine di apparire affidabile, autentica e trasparente agli occhi del pubblico.

I risultati in termini di **implicazioni** possono essere individuati nella necessità per i *Brand* di orientare le strategie di marketing future verso l'instaurazione di rapporti autentici e

trasparenti con il pubblico, in considerazione del fatto che i principali fattori che influenzano la reputazione di un *Brand* sono la sua affidabilità, la responsabilità, la trasparenza e autenticità e qualora uno di questi fattori fosse oggetto di una crisi verrebbe compromessa l'immagine e la reputazione, con conseguenze negative in termini di perdite di immagine e di profitti.

### **Modalità di raccolta ed analisi dei dati**

Prima dell'effettuazione dell'indagine, si è proceduto ad osservare l'*engagement* totale dello *spot* (numero complessivo di *likes*, commenti e condivisioni) che, al 9 febbraio 2021 era stato di 2.772.112. Di questi, il totale dei commenti espressi dagli utenti, aggiornato al 9 febbraio 2021, ammontava a 29.480.

Successivamente si è proceduto alla raccolta, catalogazione ed analisi dei 200 commenti più recenti espressi in ordine cronologico all'interno del portale YouTube.

Alla luce dell'analisi dei citati commenti espressi dal pubblico sono emersi una serie dicodici che sono stati assegnati ai commenti, ciascuno dei quali esprime un concetto espresso dagli utenti relativamente al contenuto dello *spot* (Kozinets, 2013, 139). Per quanto riguarda i commenti negativi sono emerse affermazioni di “**disprezzo**” e “**ironia**”, mentre l’“**ammirazione**” ha caratterizzato i commenti positivi. In particolare:

- con il codice “**disprezzo**” sono stati indicati i commenti che si sostanziano in un chiaro attacco nei confronti:

*A.* del *Brand*

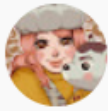
*B.* del prodotto

*C.* del ruolo ricoperto dalla *testimonial* Kendall Jenner.

Il “**disprezzo**” espresso dal pubblico è un sentimento che rivela una mancanza di apprezzamento nei confronti del destinatario

Il “**disprezzo**” manifestato nei confronti della *testimonial* Kendall Jenner è quello più frequente; in particolare, l'attrice viene accusata di mostrare un mero impegno di facciata e di scomparire nel momento in cui c'è un bisogno di un suo impegno concreto, (*need*) attraverso frasi del tipo “*When the world needs her most she vanishes*” (quando il mondo ha bisogno di lei, sparisce!). Questo commento viene

espresso da 13 differenti utenti; “*where is she when we really need her*” insieme a frasi del tipo “*Now where was Kendall Today?*”



Sarah Christianson 1 mese fa

now where was Kendall today? 🙄



Spencer Pfundstein 1 mese fa

And when the world needed her most, she vanished.



sedastian 8 mesi fa

When the world needed her most she vanished



Acute\_xx Vxv 8 mesi fa

where is kendal jenner rn we need her during this protest!!



MicroManage 1 mese fa

When the world needed her the most, she vanished. Kendall get to the capitol now its chaos!!

Questi commenti potrebbero essere confusi con l’ironia dagli utenti che visualizzano il video. In realtà, dall’analisi emerge che il disprezzo è il codice più adatto per classificare questo tipo di commenti poiché l’attrice viene attaccata dagli utenti per non essere stata presente in altre proteste, come per esempio quella di Capitol Hill avvenuta a Gennaio 2021.

Anche il “**disprezzo**” nei confronti del *Brand* è manifestato in maniera frequente: emergono, in particolare, i commenti che esprimono preferenza per altre bevande “**This is why hard coke is better than pepsi**” (questo è il motivo per cui Coca Cola è meglio di Pepsi); “**That’s why I just drink water**” (questo è il motivo per cui io bevo acqua); “***Martin Luther Kings daughter, Bernice, had a tweet about this AD so ridiculous***” (la figlia di Martin Luther King, Bernice, ha definito lo spot “ridicolo”).



a name 1 mese fa

Martin Luther Kings daughter, Bernice King, had a tweet about this that perfectly summed up why it was so ridiculous.

- con il codice “**ironia**” sono stati indicati i commenti con cui gli utenti hanno dissimulato la propria opinione nei confronti del soggetto destinatario (il *Brand* ovvero il prodotto o il ruolo ricoperto dalla *testimonial*); affermando il contrario di ciò che pensavano.

Ad esempio l’”**ironia**” viene espressa nel commento rivolto alla PEPSI “*That's a fantastic coke AD*” (è una fantastica pubblicità per la Coca-Cola); l’”**ironia**” viene altresì espressa nei confronti della *testimonial* quando un utente afferma “*And the Nobel peace prize goes to....*”(e il Nobel viene assegnato.... a con riferimento a Kendall Jenner), volendo “premiare” l’interpretazione da parte dell’attrice del ruolo dell’eroina che salva il mondo;



Alan Wang 5 mesi fa (modificato)

And the Nobel peace prize goes to...



Lewis Cam 1 mese fa

That's a fantastic coke ad

- con il codice “**ammirazione**” sono stati indicati i commenti di apprezzamento nei confronti del soggetto destinatario (il *Brand* ovvero il prodotto o il ruolo ricoperto dalla *testimonial*); ad esempio: “*I like this ad, there is nothing wrong with it*” (mi piace questa pubblicità).

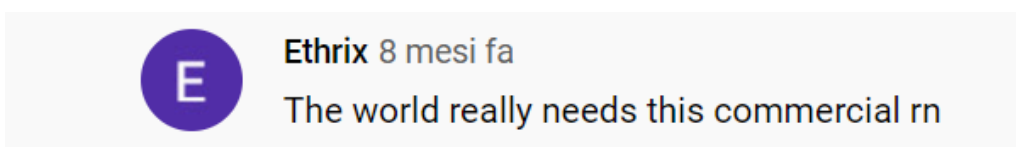
Valutando i commenti, è emerso che “**disprezzo**” e ”**ironia**” rappresentano le sensazioni maggiormente espresse dal pubblico nei confronti dello *spot*. In particolare:

- **81 commenti negativi** sono stati espressi nei confronti della *testimonial*; in particolare, di questi **32** esprimono “**disprezzo**” e **49** “**ironia**” relativamente al ruolo ricoperto dalla Kendal Jenner per la tutela e salvaguardia dei valori sociali; in particolare, il “**disprezzo**” è stato espresso principalmente con frasi del tipo “*Where is Kendal Jenner?*” “*When the world needed her most she vanished*”. La frase è,

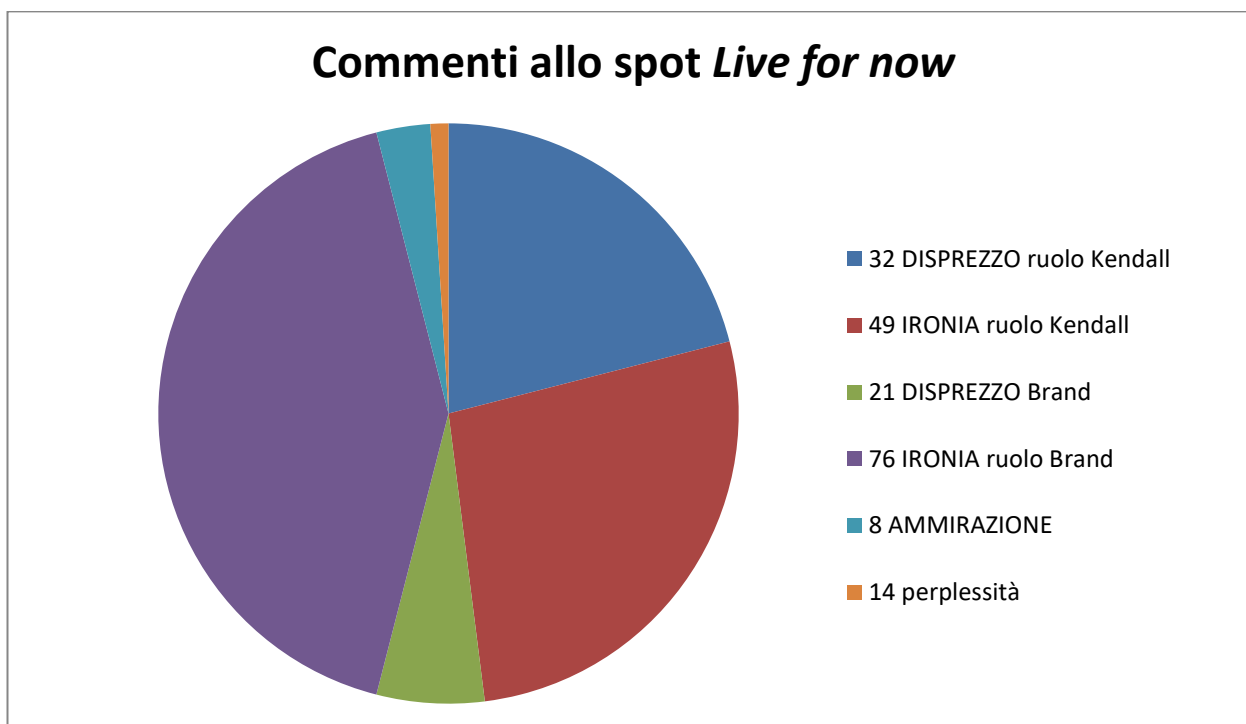
infatti, la più frequente tra i commenti negativi espressi dal pubblico ed è rivolta alla Jenner – che rappresenta lo stereotipo del lusso e della ricchezza e che ha poco a che vedere con i problemi reali di chi manifesta– che si unisce ad una manifestazione su tematiche sociali per trasformarla in una grande festa di strada.

Mentre l’ironia è contenuta in frasi tipo: *“The day Kendall ended racism!”*

- **97 commenti negativi sono stati espressi nei confronti del Brand PEPSI**; di questi **21** esprimono **“disprezzo”**, come ad esempio *“i watch this again for my marketing class as an example of what not to do”* e **76** esprimono **ironia** come *“The world really needs this commercial AD”*, ovvero *“A Cop drinks Pepsi and everybody is happy”* oppure *“I can't breathe" Police: Have a pepsi”*.



- **8 commenti** esprimono **“ammirazione”**(giudizio positivo) nei confronti dello spot.
- **14 commenti** esprimono **“perplexità”**



Il **89%** dei commenti espressi nei confronti dello *Spot* è negativo; di questi, poco meno della metà ha ad oggetto la *testimonial* (81 commenti) mentre la restante parte riguarda il *Brand* (97 commenti).

Il **4%** dei commenti esprime ammirazione/apprezzamento mentre il **7%** esprime perplessità/stupore.

### **Commento al fallimento dello spot “Live for now”**

Lo spot “*Live for now*” è da considerarsi un *epic fail* per le seguenti ragioni.

Innanzitutto, ha confermato l’assunto secondo cui se un’azienda intende attuare un *Brand Activism* di tipo “progressivo” deve innanzitutto essere in grado di comprendere quale sia la problematica di cui ha intenzione di occuparsi e il messaggio che vuole trasmettere al pubblico.

La mancanza di congruenza tra il messaggio veicolato (*Let’s have a PepsiMoment!*) e l’idea e il concetto che il pubblico ha di Pepsi – che per decenni ha proposto un’immagine di sé legata a divertimento, spensieratezza e allegria – risulta essere un chiaro esempio di *Woke washing* e la multinazionale è stata accusata di aver agito esclusivamente per ragioni di *marketing* e di opportunismo: dal contenuto di alcune delle immagini è emersa, infatti, la scarsa sensibilità del *Brand* nei confronti di associazioni e movimenti che sono quotidianamente impegnate per la tutela dei diritti<sup>89</sup>.

Altro fattore che ha determinato il fallimento dell’attivismo è stata la mancanza di trasparenza e autenticità nella tecnica di comunicazione: il *Brand*, per catturare l’attenzione del pubblico ha trasmesso un messaggio inverosimile, secondo cui è sufficiente offrire una bevanda per contribuire a risolvere problematiche di una certa gravità e rilevanza; inoltre, l’utilizzo come *testimonial* della modella e attrice Kendall Jenner – una *star* ricca e nota al pubblico per uno stile di vita non sobrio – contrasta con l’obiettivo di trasmettere un messaggio che parla di solidarietà, uguaglianza sociale, tutela dei diritti.

---

<sup>89</sup>Il riferimento è alla scena in cui Kendall Jenner offre la Pepsi al poliziotto, che rievoca la circostanza in cui l’attivista di colore Leisha Evans offre le mani agli agenti per essere arrestata, immortalata nella foto “*Taking a Stand in Baton Rouge*”.

Paradossalmente, è emersa un'altra identità di Pepsi, quella di un *Brand* che vuole trasmettere al pubblico un messaggio di spensieratezza e di allegria: offrire una Pepsi ad un cordone di poliziotti in tenuta antisommossa è una mossa che può trasformare un confronto su tematiche sociali in una grande festa di strada, banalizzando il ruolo e l'immagine delle associazioni e dei movimenti che lottano per la tutela dei diritti.

Lo spot "*Live for now*" è dunque, un esempio chiaro di *Woke washing* sia per il tempismo con cui è stata promossa la campagna pubblicitaria che l'oggetto trattato: Pepsi ha affrontato il tema dell'intolleranza razziale "cavalcando l'onda emotiva del momento", ossia nel momento in cui la tematica delle discriminazioni razziali era di grande attualità nel mondo (le manifestazioni e proteste promosse da associazioni e movimenti in vari Paesi del mondo erano sotto i riflettori dei *media* internazionali).

Come osservato in precedenza, un *Brand Activism* mirato al successo deve essere in grado di coinvolgere emotivamente il consumatore mediante la creazione di particolari situazioni o eventi che trasmettano messaggi e significati che vanno al di là di una mera vendita di un prodotto.

Inoltre, un *Brand* che vuole raccontare una storia per mostrarsi attivista deve farlo prestando la massima attenzione e deve cercare di prospettare nel modo più dettagliato possibile le reazioni che può suscitare.

Ciò che è mancato agli autori dello spot "*Live for now*" è la consapevolezza del fatto che nella realtà attuale, caratterizzata da un'elevata frammentazione dei valori dell'individuo, le emozioni giocano un ruolo fondamentale nel comportamento dei consumatori e un prodotto viene apprezzato – e acquistato – non solo per la sua qualità, ma anche per i valori che è in grado di trasmettere e le emozioni (positive) che è in grado di suscitare<sup>90</sup>.

Se costoro avessero avuto maggiore consapevolezza della gravità della problematica che intendevano affrontare con lo spot "*Live for now*" e dell'impatto che avrebbe sortito sui vari *stakeholder*, avrebbero certamente evitato di veicolare un messaggio secondo cui per

---

<sup>90</sup> Per approfondimenti vds., [www.neurosciencemarketing.com/blog/articles/emotional-branding.htm](http://www.neurosciencemarketing.com/blog/articles/emotional-branding.htm)



risolvere le questioni relative a eguaglianza, lotta al razzismo e tutela dei diritti umani è sufficiente condividere un *soft drink*<sup>91</sup>.

Senza dubbio il *case story* “*Live for Now*” è una campagna pubblicitaria che ha fatto molto discutere per le modalità in cui sono state affrontate tematiche di grande rilevanza sociale. Sebbene sia aumentata notevolmente la visibilità di Pepsi nei giorni immediatamente successivi alla pubblicazione dello *spot*, i commenti negativi – che rappresentano la quasi totalità dei commenti espressi – promano da utenti che hanno interpretato l’iniziativa pubblicitaria come un mero impegno di facciata finalizzato esclusivamente a trarre profitti.

L’accusa rivolta alla Pepsi da parte dei consumatori è stata dunque quella di aver assunto un comportamento eticamente scorretto per aver realizzato una operazione di *Woke washing* che ha preso spunto da temi delicati ed attuali come il razzismo e l’intolleranza per trasmettere un messaggio inverosimile di pace e fratellanza che in realtà ha celato una operazione di *marketing* mirata solamente a incrementare le vendite dei propri *soft drink*.

---

<sup>91</sup>Per approfondimenti sulla tematica vedasi l’articolo *Woke-Washing* in <https://www.insidemarketing.it/>.

## DISCUSSIONE DEI RISULTATI E CONCLUSIONI

A conclusione del presente elaborato si intendono esporre alcune considerazioni attraverso cui fornire una risposta ai seguenti interrogativi: 1) possono coesistere nella *mission* di un *Brand* obiettivi di “lungo periodo” come la tutela dell’ambiente, della società e dei diritti umani ed obiettivi di “breve termine” come il raggiungimento di un profitto? 2) può un *Brand Activism* trasformarsi da “*epic fail*” a “*comunicazione dell’anno*”?

In merito al primo quesito, alla luce delle risultanze dell’analisi effettuata, la risposta è affermativa, per le ragioni di seguito esposte.

Come è stato osservato nei capitoli che precedono, nel complesso scenario attuale caratterizzato da problematiche sociali, culturali, ambientali e politiche, il *Brand Activism* – quale naturale evoluzione della *Corporate Social Responsibility* – ricopre un ruolo fondamentale nel contribuire al miglioramento della società e al perseguimento del “bene comune”.

Il *Brand Activism* rappresenta, infatti, la risposta da parte delle aziende alle istanze di cambiamento promananti dalla società, a dimostrazione del fatto che è possibile conseguire un equilibrio tra l’interesse economico e il miglioramento della società e dell’ambiente.

Questo perché oggi si assiste ad un nuovo rapporto tra cittadini e mondo economico che deriva da un mutato atteggiamento da parte dei primi nei confronti delle imprese.

Diversamente da quanto avveniva in passato, i cittadini mostrano una crescente sfiducia verso le istituzioni e i governi ritenuti “*incapaci di risolvere le principali piaghe che affliggono il pianeta*” e, pertanto, si rivolgono ai *Brand* perché li ritengono in grado di contribuire al “bene comune” chiedendo ad aiutarli a difendere gli stessi valori in cui credono.

In altre parole, il pubblico è portato ad apprezzare i *Brand* non solo per la qualità dei prodotti e servizi offerti, ma anche – e soprattutto – per la loro “responsabilità sociale”, ossia perché sono a favore del miglioramento della società e, al contempo, adottano

politiche produttive mirate alla tutela del personale, al rispetto della sostenibilità ambientale, e alla capacità di innovarsi.

Questo mutato atteggiamento spinge i *Brand* ad agire in maniera “socialmente responsabile” per dimostrare ai diversi *stakeholder* l’effettiva volontà di contribuire al cambiamento e al raggiungimento del bene comune.

Ma come è stato dimostrato, un *Brand Activism* per essere credibile agli occhi del pubblico deve esprimere la concreta volontà di contribuire al miglioramento della società, non essendo sufficiente trattare “con leggerezza” argomenti di natura socio-politica al solo scopo di conquistare il consenso dei consumatori e implementare i propri profitti.

È stato, altresì, dimostrato che prendere posizione su tematiche di rilievo (tutela di diritti civili, rispetto dell’ambiente, uguaglianza sociale, etc.,) solamente per ragioni di *marketing* – ossia per il solo obiettivo di suscitare emozioni e sentimenti nel pubblico e ottenere pubblicità e aumenti delle vendite – dà luogo a fenomeni di *Woke washing* che se da un lato possono generare profitti nel breve periodo, dall’altro quasi certamente compromettono l’immagine e la reputazione del *Brand* nel lungo termine.

Dunque, nella *mission* di un *Brand* è possibile conciliare obiettivi di “breve termine” come il raggiungimento di un profitto, con obiettivi di “lungo periodo” quali il miglioramento della società, la tutela dell’ambiente, la lotta al razzismo e alle discriminazioni, ma occorre instaurare e consolidare un rapporto di fiducia con i consumatori – in particolare quelli di nuova generazione – i quali si aspettano dall’azienda non un mero impegno di facciata, bensì un apporto concreto al concetto di bene comune.

Attraverso il *case study* Patagonia è emerso che un attivismo di marca di tipo “*progressivo*” vale a dire “coerente” con la storia, la *missione* e i valori perseguiti da un *Brand* è in grado di sortire una serie di vantaggi: 1) incremento della *Reputation* e della credibilità del *Brand* agli occhi del pubblico; 2) maggiore preferenza da parte dei consumatori rispetto agli altri *competitor*; 3) fidelizzazione dei clienti (cd *customer loyalty*); 4) crescita dei profitti in un orizzonte di lungo periodo.

Questo perché i fattori che influenzano la reputazione di un *Brand* comprendono – innanzitutto – la sua affidabilità, ossia la capacità di mantenere le promesse fatte; la sua

responsabilità, la credibilità agli occhi del pubblico; infine, la trasparenza e autenticità. Qualora uno di questi fattori subisse un'influenza negativa, verrebbe compromessa l'immagine e la reputazione del *Brand* nei confronti del pubblico, con conseguenze negative in termini di perdite di profitti.

Al contrario, dall'esame dello *spot* di Pepsi "*live for Now*" è emerso che qualora un attivismo di marca celi operazioni di *marketing* pubblicitario prive di trasparenza ed autenticità, le conseguenze sulla immagine e sulla reputazione del *Brand* sono catastrofiche e il "presunto" attivismo si trasforma in un colossale fallimento in termini di perdita di reputazione e di profitti.

Un altro aspetto che è stato esaminato è il *brand activism* nel mondo politico.

È stato osservato che, in un clima di crescente sfiducia nei confronti dei governi e delle istituzioni politiche, un'elevata percentuale di individui mostra maggiore fiducia nei confronti di quei *Brand* che attuano azioni concrete di *Political Activism* che siano in grado di apportare miglioramenti significativi alla collettività.

Questo perché la crescente richiesta di partecipazione delle imprese alle vicende politiche della nostra società rappresenta una naturale conseguenza della crescente diffidenza dell'opinione pubblica nei confronti delle istituzioni.

In un'ottica prospettica questo significa che le aziende dovranno interiorizzare ed attuare alcune azioni tipiche dei governi.

E sebbene vi siano *Brand* che preferiscano rimanere neutrali e non prendere posizione, ve ne sono altri che hanno fatto sentire la propria voce sulle principali questioni sociali e politiche, denunciando l'inerzia o l'indifferenza delle pubbliche istituzioni al verificarsi di palesi discriminazioni dei diritti umani e atti di intolleranza razziale e per fornire il loro sostegno concreto a valori come eguaglianza, rispetto dei diritti civili, pace e giustizia sociale.

È il caso delle multinazionali Nike e Coca Cola che in diverse occasioni hanno preso una posizione pubblica contro i decisori politici degli Stati Uniti – in particolare l'amministrazione guidata dal presidente Trump – accusandoli di danneggiare gli interessi del popolo americano e di violare i principali diritti dei cittadini ed essere una delle

principali cause dell'incremento dell'odio, della disuguaglianza e delle discriminazioni razziali<sup>92</sup>.

I citati *Brand* hanno portato avanti il concetto secondo cui chi esercita poteri pubblici è gravato da doveri inderogabili di “solidarietà ambientale” di salvaguardare e migliorare la qualità dell'ambiente anche a favore delle generazioni future.

Il secondo quesito al quale si è cercato di fornire una risposta è direttamente collegato con il primo: partendo dal presupposto secondo cui il pubblico apprezza quei marchi che prendono posizione in modo responsabile ed efficace su questioni sociali e politiche, è possibile affermare che un *brand* che utilizza le proprie risorse finanziarie per incidere concretamente sulle principali problematiche che affliggono la società, è certamente in grado di costruire solide e durature relazioni con i propri *stakeholder* e di apparire agli occhi del pubblico come “*comunicazione dell'anno*”.

Per questo motivo, negli ultimi anni si è fatta strada una nuova concezione di *business* di impresa, mirata anche a “creare valore per la collettività”.

Uno dei pionieri in tal senso è il *Brand* Patagonia che, come è stato osservato, rappresenta un esempio di *Brand* “virtuoso” perché fin dalla sua fondazione si occupa concretamente delle “grandi cause” quali cambiamenti climatici, riduzione delle risorse disponibili, divari sociali ed economici tra nord e sud, impatti negativi della crescita economica sul pianeta; allo stesso tempo, il *Brand* si rivolge ai propri *customer* invitandoli a condividere la sua *policy* al fine di contribuire a migliorare le condizioni del pianeta e di realizzare il minor impatto possibile su ambiente e risorse.

Come è stato osservato, il *Brand* destina periodicamente una percentuale dei propri profitti alla sostenibilità ambientale; inoltre, sensibilizza i propri clienti a non acquistare nuovi prodotti di abbigliamento, ma a riparare o addirittura scambiare quelli che si sono logorati o distrutti, senza disfarsene; inoltre, è un esempio di *Political Activism* perché in diverse occasioni non ha esitato a schierarsi pubblicamente contro l'amministrazione *Trump* accusandola di danneggiare i diritti e i prevalenti interessi del popolo americano.

---

<sup>92</sup> La critica più aspra mossa dai citati *Brand* nei confronti dell'amministrazione Trump è la mancata presa di posizione da parte del presidente USA contro la discriminazione razziale a seguito della morte dell'afroamericano George Floyd, avvenuta il 25 maggio 2020 nella città di Minneapolis, ucciso da un *policeofficer*.

Contrapposto al *Brand Activism* progressivo espresso da Patagonia è stato analizzato sotto un profilo qualitativo, lo spot realizzato dalla multinazionale Pepsi e intitolato *Live for Now*.

In particolare, sono state esaminate le reazioni da parte del pubblico nei confronti della storia raccontata che vede come *testimonial* la modella e attrice Kendall Jenner.

Nella circostanza, la quasi totalità dei consumatori non ha apprezzato lo *spot* accusando la multinazionale di aver assunto un comportamento eticamente scorretto per aver realizzato una operazione di *Woke washing* che, prendendo spunto da fatti realmente accaduti ha voluto trasmettere un messaggio surreale ed inverosimile di pace sociale e lotta alla discriminazione e al razzismo che – in realtà – ha celato una maldestra operazione di *marketing* mirata solamente a incrementare le vendite.

A valle della presente indagine si può senza dubbio concludere che l’obiettivo perseguito da un *Brand Activism* “progressivo” deve essere quello di fornire una risposta concreta e proattiva alle crescenti istanze promananti dagli individui di contribuire al bene comune della collettività e di eliminare le cause di conflitto e di discriminazione che affliggono la società, mirando a conciliare le esigenze di sviluppo con quelle di tutela dell’ambiente e delle risorse, al fine di tutelare le generazioni future e garantire ad esse gli stessi diritti e aspettative delle generazioni attuali e perseguire i principali valori di pace, libertà, eguaglianza, pari dignità e giustizia.

## **1. Research Question e Metodologia**

La presente disamina ha cercato di fornire una risposta alla seguente domanda di ricerca: *Quando il Brand Activism fallisce e quando sortisce effetti positivi nei confronti del pubblico?*

Attraverso il *case study* dell’azienda Patagonia è emerso che un attivismo di marca di tipo “progressivo”, vale a dire “coerente” con la storia, la *missione* i valori perseguiti da un *Brand*, è in grado di sortire i seguenti vantaggi in un orizzonte temporale di lungo periodo:

- 1) incremento della *Reputation* e della credibilità del *Brand* agli occhi del pubblico;
- 2) maggiore preferenza da parte dei consumatori rispetto agli altri *competitor*;

3) fidelizzazione (cd *customer loyalty*);

4) crescita dei profitti.

Questo perché i fattori che influenzano la reputazione di un *Brand* comprendono – innanzitutto – la sua affidabilità, ossia la capacità di mantenere le promesse fatte; la sua responsabilità, la credibilità agli occhi del pubblico; infine, la trasparenza e autenticità. Qualora uno di questi fattori subisse un’influenza negativa, verrebbe compromessa l’immagine e la reputazione del *Brand* nei confronti del pubblico, con conseguenze negative in termini di perdite di profitti.

Al contrario, dall’esame dello *spot* di Pepsi “*live for Now*” è emerso che qualora un attivismo di marca celi operazioni di *marketing* pubblicitario prive di trasparenza ed autenticità, le conseguenze sulla immagine e sulla reputazione del *Brand* sono catastrofiche e il “presunto” attivismo si trasforma in un colossale fallimento in termini di perdita di reputazione e di profitti.

Lo *spot* “*Live for Now*” – che vede come *testimonial* la modella e attrice Kendall Jenner – promosso nel 2017 dal *Brand* Pepsi sul canale YouTube ha preso spunto da fatti realmente accaduti con l’obiettivo di assumere una precisa posizione relativamente a tematiche di rilevanza sociale come l’intolleranza e la diseguaglianza razziale con l’obiettivo di trasmettere al pubblico un messaggio teso a valorizzare il concetto di inclusione e solidarietà sociale<sup>93</sup>.

Sebbene l’intenzione di Pepsi fosse quella di prendere posizione contro la discriminazione sociale, i consumatori hanno reagito negativamente al messaggio, confermando l’assunto per cui un *Brand Activism* di successo deve essere credibile agli occhi del pubblico e non trasformarsi in un mero strumento pubblicitario finalizzato esclusivamente ad incrementare i profitti.

*Live for Now* rappresenta, infatti, uno di quei casi in cui il *Brand Activism* ha sortito effetti negativi perché l’impegno e la mobilitazione in tematiche sociali celavano, in realtà, operazioni di *marketing* pubblicitario prive di trasparenza ed autenticità.

---

<sup>93</sup>L’omicidio dell’afroamericano John Ford da parte della polizia.

Ai fini della disamina è stata condotta un'indagine sia di tipo quantitativo che qualitativo su “*Live for Now*”.

In particolare, l'indagine qualitativa è stata effettuata attraverso un'analisi semiotica dello *spot* che ha comportato la sua scomposizione in sequenze e la successiva analisi delle caratteristiche tecniche e simboliche del testo.

Da un punto di vista quantitativo, invece, attraverso il *Social Media Listening* sono stati raccolti, esaminati ed interpretati una serie di commenti generati dagli utenti del sito *YouTube* relativamente al contenuto e alle finalità dello spot.

L'indagine è stata condotta attraverso una raccolta manuale e successiva analisi di 200 commenti (secondo un criterio cronologico che parte dall'ultimo commento pubblicato in data 9 feb. 2021) rilasciati dagli utenti di YouTube nei confronti della storia raccontata.

Dall'indagine è emerso che i commenti negativi – che rappresentano la quasi totalità dei giudizi rilasciati dal pubblico – sono stati espressi da utenti che hanno interpretato l'iniziativa pubblicitaria come un mero impegno di facciata finalizzato esclusivamente a trarre profitti.

Un altro aspetto che è stato esaminato è il *brand activism* nel mondo politico.

Al riguardo è stato osservato che, in un clima di crescente sfiducia nei confronti dei governi e delle istituzioni politiche, un'elevata percentuale di individui mostra maggiore fiducia nei confronti di quei *Brand* che attuano azioni concrete di *Political Activism* che siano in grado di apportare miglioramenti significativi alla collettività.

Questo perché la crescente richiesta di partecipazione delle imprese alle vicende politiche della nostra società rappresenta una naturale conseguenza della crescente diffidenza dell'opinione pubblica nei confronti delle istituzioni.

In un'ottica prospettica questo significa che le aziende dovranno interiorizzare ed attuare alcune azioni tipiche dei governi.

E sebbene vi siano *Brand* che preferiscano rimanere neutrali e non prendere posizione, ve ne sono altri che hanno fatto sentire la propria voce sulle principali questioni sociali e politiche, denunciando l'inerzia o l'indifferenza delle pubbliche istituzioni al verificarsi di palesi discriminazioni dei diritti umani e atti di intolleranza razziale e per fornire il loro



sostegno concreto a valori come eguaglianza, rispetto dei diritti civili, pace e giustizia sociale.

È il caso delle multinazionali Nike, Coca Cola e Patagonia che in diverse occasioni hanno preso una posizione pubblica contro le istituzioni degli Stati Uniti, in particolare contro l'amministrazione Trump accusata di danneggiare gli interessi del popolo americano e di violare i principali diritti dei cittadini ed essere una delle principali cause dell'incremento dell'odio, della disuguaglianza e delle discriminazioni razziali<sup>94</sup>.

I citati *Brand* hanno portato avanti il concetto secondo cui chi esercita poteri pubblici è gravato da doveri inderogabili di “solidarietà ambientale” di salvaguardare e migliorare la qualità dell'ambiente anche a favore delle generazioni future<sup>95</sup>.

Il secondo quesito al quale si è cercato di fornire una risposta è direttamente collegato con il primo: partendo dal presupposto secondo cui il pubblico apprezza quei marchi che prendono posizione in modo responsabile ed efficace su questioni sociali e politiche, è possibile affermare che un *brand* che utilizza le proprie risorse finanziarie per incidere concretamente sulle principali problematiche che affliggono la società, è certamente in grado di costruire solide e durature relazioni con i propri *stakeholder* e di apparire agli occhi del pubblico come “*comunicazione dell'anno*”.

Per questo motivo, negli ultimi anni si è fatta strada una nuova concezione di *business* di impresa, mirata anche a “creare valore per la collettività”<sup>96</sup>.

Uno dei pionieri in tal senso è il *Brand* Patagonia che, come è stato osservato, rappresenta un esempio di *Brand* “virtuoso” perché fin dalla sua fondazione si occupa concretamente delle “grandi cause” quali cambiamenti climatici, riduzione delle risorse disponibili, divari sociale ed economici tra nord e sud incremento demografico e conseguenti impatti negativi sul pianeta; allo stesso tempo, il *Brand* si rivolge ai propri *customer* invitandoli a condividere la sua *policy* al fine di contribuire a migliorare le condizioni del pianeta e di

---

<sup>94</sup> La critica più aspra mossa dai citati *Brand* nei confronti dell'amministrazione Trump è la mancata presa di posizione da parte del presidente USA contro la discriminazione razziale a seguito della morte dell'afroamericano George Floyd, avvenuta il 25 maggio 2020 nella città di Minneapolis, ucciso da un *policeofficer*.

<sup>95</sup> Fracchia F. (2010) *Lo sviluppo sostenibile: la voce flebile dell'altro tra protezione dell'ambiente e tutela della specie umana*, Napoli

<sup>96</sup> Di Carlo E. (2017) *Interesse primario dell'azienda come principio-guida e bene comune*, Milano

realizzare il minor impatto possibile su ambiente e risorse. Come è stato osservato, il *Brand* destina periodicamente una percentuale dei propri profitti alla sostenibilità ambientale; inoltre, sensibilizza i propri clienti a non acquistare nuovi prodotti di abbigliamento, ma a riparare o addirittura scambiare quelli che si sono logorati o distrutti, senza disfarsene; inoltre, è un esempio di *Political Activism* perché in diverse occasioni non ha esitato a schierarsi pubblicamente contro l'amministrazione *Trump* accusandola di danneggiare i diritti e i prevalenti interessi del popolo americano.

## **2. Implicazioni per la ricerca**

Il presente elaborato ha cercato di fornire un contributo, il più esaustivo possibile, alle linee guida presenti nella letteratura *in materia*.

A conferma di quanto sostenuto rispettivamente dallo studioso Vrendenbrug (2020) e dagli autori Kotler e Sarkar (2018), i risultati ottenuti a valle della presente indagine ci consentono di affermare che, a fronte di un messaggio di carattere socio-politico trasmesso e sostenuto da un *brand* che viene percepito dal pubblico come autentico, le reazioni da parte di tutti gli *stakeholder* con cui esso si confronta risultano positive.

Questo comporta l'instaurarsi di un duraturo e continuo rapporto di fedeltà da parte del pubblico nei confronti del *Brand* in un orizzonte temporale di lungo periodo, con conseguenti benefici in termini di incremento di profitti e reputazione.

Analizzando il comportamento da parte delle giovani generazioni - *Millennials* e *Z* – nei confronti di un *Brand Activism* di tipo progressivo, la *customer loyalty* gioca un ruolo significativo nelle scelte di consumo da parte di costoro, che li portano a preferire quei *brand* “virtuosi” che veicolino messaggi socio-politici credibili e in linea le loro aspettative e obiettivi.

## **3. Implicazioni manageriali**

A valle della presente indagine si può senza dubbio concludere che un *Brand Activism* “progressivo” deve essere innanzitutto credibile agli occhi del pubblico e non trasformarsi in un mero strumento pubblicitario finalizzato esclusivamente a incrementare profitti.

Inoltre, esso deve essere in grado di fornire una risposta concreta e proattiva alle crescenti istanze promananti dagli individui di contribuire al bene comune della collettività e di eliminare le cause di conflitto e di discriminazione che affliggono la società, mirando a conciliare le esigenze di sviluppo con quelle di tutela dell'ambiente e delle risorse, al fine di tutelare le generazioni future e garantire ad esse gli stessi diritti e aspettative delle generazioni attuali e perseguire i principali valori di pace, libertà, eguaglianza, pari dignità e giustizia<sup>97</sup>.

Questo implica per il *management* d'azienda la necessità di adottare strategie di *marketing* che siano il più possibile autentiche e credibili agli occhi del pubblico e che mostrino una concreta presa di posizione nei confronti di tematiche quali la tutela dell'ambiente, la salvaguardia dei diritti umani, la lotta alle discriminazioni, per evitare di sfociare in fenomeni di *Woke washing* ed essere percepite negativamente dai consumatori.

#### **4. Limiti e gap per la ricerca futura**

A valle della presente disamina si ritiene necessario evidenziare alcune limitazioni che sono emerse in sede di indagine conoscitiva e che possono costituire un utile spunto per la condotta di ricerche per il futuro.

Come noto, la presente indagine ha riguardato, essenzialmente, l'*epic fail* dell'attivismo di Pepsi e, pertanto, i risultati ottenuti sono da ritenersi piuttosto limitati e la loro applicabilità in maniera generalizzata a tutti i fenomeni di attivismo di marca non porterebbe a risultati certi e validi *erga omnes*.

Pertanto, si ritiene utile per il futuro, operare un'indagine che abbia ad oggetto un maggiore numero di *brand*, al fine di poter incrementare la possibilità di generalizzazione dei risultati, con particolare *focus* nei confronti di quei *brand* che si rivolgono ad un pubblico più ridotto e che a differenza delle multinazionali (come Pepsi, Nike, Coca Cola, etc.) non rivestono una posizione dominante in ambito internazionale di ampio spettro.

---

<sup>97</sup>Eligon J. (2015) *One slogan, many methods, Balck Lives Matter Enter Politics in the New York Times*

## Sintesi

Il presente elaborato, strutturato in quattro capitoli, mira ad esaminare i possibili ruoli che un *Brand* è in grado di ricoprire nell'attuale contesto politico, sociale e culturale e le conseguenze che tale comportamento può avere nei confronti dei diversi *stakeholder* con cui esso si confronta.

Questo perché oggi i consumatori, grazie ai *social media* e a *Internet* sono più informati e più sensibili rispetto al passato ed esprimono giudizi non solo sulla qualità dei prodotti che intendono acquistare, ma anche sulle delicate tematiche che affliggono la nostra società e chiedono anche ai *Brand* di prendere posizione relativamente agli stessi valori in cui essi credono.

Pertanto, la presente disamina mira ad analizzare la nuova concezione di *business* di impresa che si sta facendo strada negli ultimi anni, che vede un *Brand* apprezzato dal pubblico non solo per la qualità dei prodotti e servizi offerti, ma anche per la sua capacità di contribuire a risolvere i problemi sociali e politici e “creare valore per la collettività”<sup>98</sup>.

In altre parole, oggi più che mai, un prodotto può essere apprezzato – o, al contrario, disprezzato – dal pubblico non solo per la sua qualità, ma anche per i valori che è in grado di trasmettere e le emozioni (positive o negative) che è in grado di suscitare nei confronti dei consumatori<sup>99</sup>.

Questo perché, a differenza di quanto avveniva in passato, l'accresciuta sensibilità da parte del pubblico nei confronti di tematiche di grande rilevanza – quali la lotta alla discriminazione razziale, il sostegno ai paesi più poveri, gli interventi a favore del clima e dell'ambiente – hanno imposto ai *Brand* non solo di produrre beni o fornire servizi per generare esclusivamente profitto, ma di intervenire e prendere posizione relativamente alle principali problematiche che affliggono della società contemporanea e ad impegnarsi e concretamente per il perseguimento del bene comune.

Si parla, pertanto, di *Brand Activism* per indicare quel fenomeno che vede le aziende non più solamente impegnate ad orientare la propria *mission* verso una maggiore produttività,

---

<sup>98</sup>Di Carlo E. (2017) *Interesse primario dell'azienda come principio-guida e bene comune*, Milano

<sup>99</sup> Per approfondimenti vds., [www.neurosciencemarketing.com/blog/articles/emotional-branding.htm](http://www.neurosciencemarketing.com/blog/articles/emotional-branding.htm)

ma coinvolte in maniera “socialmente responsabile” in questioni di grande attualità, quali la sostenibilità ambientale, il miglioramento delle condizioni di vita dei Paesi più poveri; la tutela dei diritti dei più deboli, la salvaguardia della salute e della sicurezza dei lavoratori, etc.

Il primo capitolo analizza la genesi e l’evoluzione del *Brand Activism* e ne descrive le differenti forme, distinguendo tra un attivismo “progressivo” che mira a contribuire al bene comune attraverso azioni concrete orientate in tal senso, ed uno “regressivo” che mira a negare, ovvero mettere in dubbio l’impatto negativo sull’ambiente e sulla società dell’attività economica.

In particolare, è stato esaminato il concetto di bene comune, inteso quale miglioramento delle condizioni di vita e di benessere di tutta la società e rappresenta quel valore positivo “che è condiviso da tutti – o quasi – i soggetti che da esso possono ricevere un beneficio”<sup>100</sup>.

È stato, inoltre, osservato che un *Brand Activism* di tipo “progressivo” ha come naturale conseguenza la *customer loyalty* (o *fidelizzazione del marchio*) che si sostanzia in un profondo rapporto di fiducia che si viene ad instaurare tra azienda “virtuosa” e consumatori i quali si rispecchiano nei valori portati avanti dal *Brand* e saranno indotti a manifestare una “fedeltà duratura” nei confronti di esso<sup>101</sup>.

Il primo capitolo descrive, inoltre, le sei aree di applicazione del *Brand Activism* individuate dagli studiosi P. Kotler e C. Sarkar. Al riguardo si può distinguere tra un attivismo sociale; legale; aziendale; economico; politico e ambientale a seconda della particolare tematica che colpisce la nostra società e sulla quale un *Brand* intende prendere posizione.

Il secondo capitolo esamina, invece, il ruolo del *Brand Activism* all’interno della società americana, facendo particolare riferimento al *Political Activism*.

Storicamente, il fenomeno del *Brand Activism* prende piede proprio negli Stati Uniti dove, secondo P. Kotler e C. Sarkar, continua a rappresentare un efficace strumento di

---

<sup>100</sup>Minoja M. (2015), *Bene comune e comportamenti responsabili. Storie di imprese e di istituzioni*, Milano.

<sup>101</sup>Per approfondimenti su quest’aspetto si veda l’articolo intitolato *Outlook Report: the end of the beginning*, 2018, in [www.medium.com](http://www.medium.com).

mobilitazione da parte delle aziende contro le principali problematiche che affliggono la società: disuguaglianza economica, sociale e di genere, corruzione politico-amministrativa, crisi ambientale, sfruttamento indiscriminato delle risorse<sup>102</sup>.

Partendo da un esame di tali problematiche, che ancora oggi sono vive ed attuali negli Stati Uniti, si è legittimata l'adozione da parte dei *Brand* di forme di *Political Activism* mirate a realizzare forme di cooperazione tra i principali soggetti che operano all'interno della società – istituzioni, operatori economici e cittadini – per contribuire al benessere di tutta la collettività.

È il caso di *Brand* come Nike e Coca-Cola che hanno dato vita a campagne a sostegno di movimenti e associazioni per la tutela e la salvaguardia dei diritti umani, schierandosi contro l'amministrazione Trump, colpevole di rimanere inerte dinanzi al dilagare di evidenti fenomeni di intolleranza e razzismo.

Si è, inoltre, proceduto ad un esame in merito alle forme “indirette” (finanziamenti o campagne di comunicazione) e “dirette” (partecipazione a consessi mirati alla realizzazione di una politica di sostenibilità e alla produzione di norme a tutela dell'ambiente e del patrimonio culturale) di *Political Activism* e sulla loro capacità di contribuire in maniera concreta alla risoluzione delle principali questioni rientranti nelle responsabilità di un governo quali le politiche migratorie, le discriminazioni razziali, il lobbismo, la tutela dei più deboli.

Si è osservato, inoltre, che un *Political Activism* “progressivo” presenta una serie di caratteristiche comuni con il movimento di mobilitazione internazionale *Black Lives Matter*– letteralmente “*Le vite dei neri contano*”– il cui obiettivo è quello di affermare e difendere la pari dignità della vita di tutti coloro che per ragioni di sesso, razza, cultura, sono discriminati e marginalizzati e, allo stesso tempo, di promuovere i valori di pace, libertà eguaglianza e giustizia<sup>103</sup>.

Sono stati, altresì, esaminati gli effetti del *Brand Activism* nei confronti del pubblico ed è emerso che un'azienda che intende assumere una posizione su argomenti di particolare

---

<sup>102</sup>Kotler P. Sarkar C. (2018) *Brand Activism. From purpose to action.*

<sup>103</sup>Eligon J. (2015), *One slogan, many methods, Black Lives Matter Enter Politics in the New York Times*

rilevanza, oltre a possedere un'ampia conoscenza delle tematiche sociali, politiche e ambientali, deve necessariamente far precedere tale iniziativa da un'ampia analisi e conoscenza delle citate tematiche e per verificare se siano in linea con la propria storia, con la propria strategia aziendale e i propri valori, per evitare di sortire effetti negativi nei confronti del pubblico<sup>104</sup>.

Inoltre, sono state esaminate le conseguenze di un attivismo di marchio nei confronti delle nuove generazioni– *Millennials* e generazione Z– ed è emerso che queste ripongono molte aspettative nei confronti dei *Brand* perché ritengono che le aziende, attraverso un impegno concreto e “virtuoso”, siano effettivamente in grado di contribuire a migliorare la nostra società e perseguire il bene comune.

Ne deriva che, oggi più che in passato, il marchio rappresenta per il cittadino-consumatore uno strumento per esteriorizzare i propri valori e le proprie azioni. Sempre più, gli acquisti avvengono perché un prodotto rispecchia i valori e i principi dell'acquirente.

Le istanze di azioni concrete a favore della società promanano proprio dalle nuove generazioni proprio perché queste, rispetto al passato, attraverso l'utilizzo di *internet* e dei *social media* sono informate *real time* su quanto accade intorno a loro e mostrano maggiore sensibilità verso la necessità di migliorare l'ambiente in cui vivono.

Il *Brand Activism* rappresenta, dunque, la risposta da parte delle aziende alle istanze di cambiamento promananti dalla società, a dimostrazione del fatto che è possibile conseguire un equilibrio tra l'interesse economico e il miglioramento della società e dell'ambiente.

Diversamente da quanto avveniva in passato, i cittadini mostrano una crescente sfiducia verso le istituzioni e i governi ritenuti “*incapaci di risolvere le principali piaghe che affliggono il pianeta*” e, pertanto, si rivolgono ai *Brand* perché li ritengono in grado di contribuire al “bene comune” chiedendo ad aiutarli a difendere gli stessi valori in cui credono.

---

<sup>104</sup> Emblematico è il caso della multinazionale *L'Oréal* che per esprimere vicinanza alla *black community* ha deciso di eliminare dalle etichette dei propri prodotti i termini “sbiancante” e “schiarante”. Tale decisione è stata criticata come mera operazione pubblicitaria perché in passato la stessa azienda aveva interrotto la collaborazione con alcuni *testimonial* a seguito di dichiarazioni da parte di costoro a supporto del movimento *Black LivesMatter*.

In altre parole, il pubblico è portato ad apprezzare i *Brand* non solo per la qualità dei prodotti e servizi offerti, ma anche – e soprattutto – per la loro “responsabilità sociale”, ossia perché sono a favore del miglioramento della società e, al contempo, adottano politiche produttive mirate alla tutela del personale, al rispetto della sostenibilità ambientale, e alla capacità di innovarsi<sup>105</sup>.

Questo mutato atteggiamento spinge i *Brand* ad agire in maniera “socialmente responsabile” per dimostrare ai diversi *stakeholder* l’effettiva volontà di contribuire al cambiamento e al raggiungimento del bene comune.

Ma come è stato dimostrato, un *Brand Activism* per essere credibile agli occhi del pubblico deve esprimere la concreta volontà di contribuire al miglioramento della società, non essendo sufficiente trattare “con leggerezza” argomenti di natura socio-politica al solo scopo di conquistare il consenso dei consumatori e implementare i propri profitti.

È stato, altresì, dimostrato che prendere posizione su tematiche “calde” (tutela di diritti civili, rispetto dell’ambiente, uguaglianza sociale, etc.,) solamente per ragioni di *marketing* – ossia per il solo obiettivo di suscitare emozioni e sentimenti nel pubblico e ottenere pubblicità e aumenti delle vendite – dà luogo a fenomeni di *Woke washing* che se da un lato possono generare profitti nel breve periodo, dall’altro quasi certamente compromettono l’immagine e la reputazione del *Brand* nel lungo termine.

Dunque, nella *mission* di un *Brand* è possibile conciliare obiettivi di “breve termine” come il raggiungimento di un profitto, con obiettivi di “lungo periodo” quali il miglioramento della società, la tutela dell’ambiente, la lotta al razzismo e alle discriminazioni, ma occorre instaurare e consolidare un rapporto di fiducia con i consumatori – in particolare quelli di nuova generazione – i quali si aspettano dall’azienda non un mero impegno di facciata, bensì un apporto concreto al concetto di bene comune<sup>106</sup>.

---

<sup>105</sup> Roberts P. W., Dowling G. R., (2002) *Corporate reputation and sustained superior financial performance* in *Strategic Management Journal*.

<sup>106</sup> *Millennials e sostenibilità ambientale: un rapporto sempre più stretto*, 2019, in [www.am.pictet.it](http://www.am.pictet.it)



## **BIBLIOGRAFIA**

Alexander M. (2010), *The New Jim Crow: Mass Incarceration in the Age of Color blindness*. New York, NY: *The New Press*.

Bauman Z. (2007) *Consumo, dunque sono*, Roma

Beck. U, (2018) *Che cos'è la globalizzazione Rischi e prospettive della società planetaria* (Milano)

Bignardi P., Marta E., Alfieri S. (2018), *Generazione Z: guardare il mondo con fiducia e speranza*, Milano.

Borgonovi E. (2006) *Ripensare le Amministrazioni Pubbliche Tendenze evolutive e percorsi di approfondimento*, Milano.

Bowen, H. R. (1953) *Social Responsibility of the businessman*, New York, USA,.

Brundtland G. H., (1991) *Il futuro di tutti noi*, Milano.

Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP)

CasadeusMansanell R., Jin Kim H., Reinhardt F., (2010) *Patagonia*, in *Harvard Business School Working Paper* n. 9-711-020,.

Checconi T. (2006) *Il fenomeno del lobbying negli Stati Uniti e nell'Unione Europea*, in *Quaderni costituzionali* XXVI

Chouinard Y. (2018), *Let my people go surfing: the education of a Reluctant Businessman*. *La filosofia di un imprenditore ribelle*, Milano

Cogo G. (2012), *La cittadinanza digitale: Nuove opportunità tra diritti e doveri*

- Corradini I., Nardelli E. (2015) *La reputazione aziendale. Aspetti sociali di misurazione e gestione*, Milano.
- Cosenza, V. (2012). *Social Media ROI*. Milano
- Dalli D., Romani S. (2012) *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing* Milano.
- Danford N., (2012) *America: un paese straordinario*, Milano.
- Dara V. (2017) *Teoria dei sei gradi di separazione: il mondo piccolo che diventa sempre più piccolo*
- Den Hond, F., Rehbein, K. A., De Bakker, F. G. A. & Kooijmans-van Lankveld, H. (2014). *Playing on Two Chessboards: Reputation Effects between Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Political Activity (CPA)*. *Journal of Management Studies*, 51(5), 791-813
- De Rosa R. (2012) *Cittadini digitali: l'agire politico al tempo dei social media*, Milano
- Di Carlo E. (2017) *Interesse primario dell'azienda come principio-guida e bene comune*, Milano
- Duse, M. (2009) *Il CRM strategico – come migliorare la competitività aziendale fidelizzando e centralizzando il cliente*, Milano.
- Eligon J. (2015), *One slogan, many methods, Black Lives Matter Enter Politics in the New York Times*
- Fodella, A. Pineschi L. (2009) *La protezione dell'ambiente nel diritto internazionale*, Torino.
- Fontana A. (2016) *Storytelling d'impresa. La guida definitiva*, Milano,.
- Fontana A., Sassoon J. Soranzo R., (2015) *Marketing narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*, Milano,
- Fredrickson B. L. & Branigan C., (2005) *Positive emotions broaden the scope of attention and thought action repertoires*, USA.

Freeman R. E., (1984), *Strategic Management .A Stakeholder approach*, Boston, USA

Frey M. (2013), *La green economy come nuovo modello di sviluppo*, in *Impresa e progetto - Electronic journal of management* n. 3/2013.

Gallucci L., (2011) *Marketing emozionale e neuroscienze*, Milano,.

Gardner J., Cooper B., (2014) *Entrepreneur's guide to the lean brand: how brand innovation builds passion transforms organizations and creates value*

Graziano L. (1995,) *Lobbying, pluralismo, democrazia*, Roma

Johnson H.L., (1971) *Business in contemporary society: frame work and issues*, USA.

Hart S. L., (1997) *Beyond greening: Strategies for a sustainable world. Harvard Business Review* (HBR).

Howe N., (2000) *Millennials Rising*, USA.

Howe N., Strauss W.(1991) *Generations: the History of America's future from 1584 to 2069*, USA.

Kelsen H (1995), *La democrazia*, Bologna.

Klein N (2015) *This Changes Everything: Capitalism vs Climate*

Kotler P., Sarkar C. (2018) *Brand Activism. From purpose to action*.

Lekakis, E. (2013). *Coffee activism and the politics of fair trade and ethical consumption in the global north: political consumerism and cultural citizenship. Consumption and public life. Basing stoke: Palgrave*.

Lombardi M., (2008) *La marca, una come noi, La personalità di marca nell'era post-spot* Milano.

Manfredi, J. L. (2018). *Diplomacia corporativa: la nueva inteligencia directiva. Barcelona: UOC*

Marci C.(2006) *A biologically based measure of emotional engagement: context matters*, USA.

Mazzei A., Gambetti R., (2006) *La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti, reti di relazioni* in Atti del convegno “Le tendenze del marketing”, Università Ca’ Foscari, Venezia

Minoja M. (2015), *Bene comune e comportamenti responsabili. Storie di imprese e di istituzioni*, Milano.

Moon M., Millison D., (2001) *Firebrands: Building Brand Loyalty in the Internet Age* Milano.

O’Rourke D., Strand R., (2017) *Patagonia: driving sustainable innovation by embracing tensions*, in *California Management Review*.

Oreskes N., Conway E .M., (2010) *Merchants of doubts*, USA.

Panozzo F., (2013) *Rendere l’etica verificabile. Riflessioni attorno alla progressiva formalizzazione della Corporate Social Responsibility*, in *La responsabilità sociale d’impresa. Teoria e prassi*.

Peverini P.,(2012) *I media: strumenti di analisi semiotica*, Roma

Pastore A., M. Vernuccio M. (2008) *Impresa e comunicazione: principi e strumenti per il management*, Milano.

Porter M., Kramer M. R. (2006) *Strategy and Society. The thing between competitive advantage and Corporate Social responsibility*, HBR.

Principi P., (2015) *Emotional marketing: attrarre, mantenere e migliorare la relazione con i clienti attraverso il coinvolgimento emotivo*, San Lazzaro di Savena (BO).

Rich M. D. *Truth Decay: An Initial Exploration of the Diminishing Role of Facts and Analysis in American Public Life* di Kavanagh

- Roberts P. W., Dowling G. R., (2002) *Corporate reputation and sustained superior financial performance in Strategic Management Journal*.
- Samarra A., Profili S. (2017), *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management*, Milano.
- Scherer, A. G. & Palazzo G., (2011) *The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. Journal of Management Studies*,
- Schiattella R. (2019) *Il potere del denaro. Oligarchie nell'età globale*
- Schifano P. (2007), *Competitività del sistema-Paese e rapporti impresa e Pubblica Amministrazione*, Roma.
- Sethi S. P., (1975), *Dimensions of corporate Social performance: An analytical framework*, in *California Management review*, USA.
- Severino E., (2012) *La decadenza del capitalismo ridotto come una foglia secca* Milano
- Sinek S. (2009), *Start with why: how great leader inspire everyone to take action*.
- Tironi A. (2020) *governare l'era digitale: perché non si può separare tecnologia e politica*
- Zuboff S. (2019) *Big other: surveillance capitalism and the prospects of an information civilization in The Age of Surveillance Capitalism*

## SITOGRAFIA

[accenture.com](https://www.accenture.com).

[ActivistBrands.com](https://www.activistbrands.com)

[agi.it](https://www.agi.it)

[agendadigitale.eu](https://www.agendadigitale.eu)

[am.pictet.it](https://www.am.pictet.it).

[are.admin.ch/are/it/home/sviluppo-sostenibile/cooperazione-internazionale/](https://www.are.admin.ch/are/it/home/sviluppo-sostenibile/cooperazione-internazionale/)

[articolo21.org/2020/06/perche-non-dico-i-cant-breathe-ma-black-lives-matter/?cn-reloaded=1](https://articolo21.org/2020/06/perche-non-dico-i-cant-breathe-ma-black-lives-matter/?cn-reloaded=1)

[www.bbc.com](https://www.bbc.com)

[benjerry.com/](https://www.benjerry.com/)

[Black lives matter \(sagepub.com\)](https://www.sagepub.com/black-lives-matter)

[Black Lives Matter: A Call to Action for Counseling Psychology Leaders \(sagepub.com\)](https://www.sagepub.com/black-lives-matter)

[Black Lives Matter explained: The history of a movement - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=...)

[Black LivesMatter, il movimento di protesta contro la violenza della polizia e il razzismo sistemico – Valigia Blu](https://www.valigia.com/black-lives-matter)

<https://blog.usa.gov/>

[brand-news.it/brand/alimentari/food/ben-jerrys-va-oltre-le-condoglianze-e-attacca-lideologia-suprematista/](http://brand-news.it/brand/alimentari/food/ben-jerrys-va-oltre-le-condoglianze-e-attacca-lideologia-suprematista/)

[burwoodbrickworks.shopping.com](http://burwoodbrickworks.shopping.com)

Case Study - Pepsi&Co and Kendall Jenner's Controversial Commercial

[climatechange.chicago.gov/sites/production/files/2016-08/documents/print\\_us-ghg-emissions\\_2016.pdf](http://climatechange.chicago.gov/sites/production/files/2016-08/documents/print_us-ghg-emissions_2016.pdf)

[centroeinaudi.it/agenda-liberale/articoli/4316-citizens-united-la-decisione-pi%C3%B9-osteggiata-della-corte-suprema.html](http://centroeinaudi.it/agenda-liberale/articoli/4316-citizens-united-la-decisione-pi%C3%B9-osteggiata-della-corte-suprema.html)

[cristiandellavedova.com/dont-buy-this-jacket-patagonia/](http://cristiandellavedova.com/dont-buy-this-jacket-patagonia/)

[cultura.biografieonline.it/compagnia-britannica-delle-indie-orientali/](http://cultura.biografieonline.it/compagnia-britannica-delle-indie-orientali/)

[dailyonline.it/it/2017/pepsi-si-scusa-ritira-lo-spot-protagonista-la-super-model-kendall-jenner](http://dailyonline.it/it/2017/pepsi-si-scusa-ritira-lo-spot-protagonista-la-super-model-kendall-jenner)

[data.gov.uk/](http://data.gov.uk/)

Defend Bears Ears National Monument - Patagonia Action Works

[doi.org](http://doi.org)

Ecosia - il motore di ricerca che pianta alberi

[edelman.com/post/the-new-brand-democracy](http://edelman.com/post/the-new-brand-democracy)

[edelman.com/research/brand-trust-2020](http://edelman.com/research/brand-trust-2020)

E-democracy

[eu.patagonia.com](http://eu.patagonia.com)

[eu.patagonia.com/it/it/one-percent-for-the-planet.html](http://eu.patagonia.com/it/it/one-percent-for-the-planet.html)

[fastcompany.com/3046890/the-inside-story-of-starbucks-race-together-campaign-no-foam](http://fastcompany.com/3046890/the-inside-story-of-starbucks-race-together-campaign-no-foam)

[Find a Better Home Cleaning Service - Up & Go Cleaners \(upandgo.coop\)](http://Find a Better Home Cleaning Service - Up & Go Cleaners (upandgo.coop))

[For Once, Don't Do It': The Powerful Idea Behind Nike's New Anti-Racism Ad \(forbes.com\)](http://For Once, Don't Do It': The Powerful Idea Behind Nike's New Anti-Racism Ad (forbes.com))

[forumpa.it/pa-digitale/open-data-vs-abbracciatori-di-database-dal-regno-unito-allitalia/](http://forumpa.it/pa-digitale/open-data-vs-abbracciatori-di-database-dal-regno-unito-allitalia/)

[fixcapitalism.com/this-is-a-scam-exxonmobil-backed-carbon-tax-will-not-save-the-planet/](http://fixcapitalism.com/this-is-a-scam-exxonmobil-backed-carbon-tax-will-not-save-the-planet/)

[globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html](http://globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html)

[google.com](http://google.com)

[hbs.edu/competitiveness/research/Pages/research-details.aspx?rid=84](http://hbs.edu/competitiveness/research/Pages/research-details.aspx?rid=84)

[healthypeople.gov/2020/About-Healthy-People](http://healthypeople.gov/2020/About-Healthy-People)

[How Americans view the Black Lives Matter movement | Pew Research Center](http://How Americans view the Black Lives Matter movement | Pew Research Center)

[Homepage | MIDATA](http://Homepage | MIDATA)

[homegreenhomeblog.com/2018/01/10/ecobranding-lultima-evoluzione-del-branding/.](http://homegreenhomeblog.com/2018/01/10/ecobranding-lultima-evoluzione-del-branding/)

[www.huffpost.com](http://www.huffpost.com)

[klamour.it/abbigliamento-patagonia-perche-comprare-brand-sostenibile-yvon-chouinard.](http://klamour.it/abbigliamento-patagonia-perche-comprare-brand-sostenibile-yvon-chouinard.)

[knowyourrightscamp.com/](http://knowyourrightscamp.com/)

[ilsole24ore.com](http://ilsole24ore.com)



[insidemarketing.it](https://insidemarketing.it)

[lifegate.it/patagonia-contro-trump-per-riduzione-parchi-americani](https://lifegate.it/patagonia-contro-trump-per-riduzione-parchi-americani)

[linkedin.com/pulse/universal-human-rights-foundations-global-goals-paul-polman](https://linkedin.com/pulse/universal-human-rights-foundations-global-goals-paul-polman)

[lofficielitalia.com/moda/nike-slogan-for-once-dont-do-it-razzismo-america-george-floyd](https://lofficielitalia.com/moda/nike-slogan-for-once-dont-do-it-razzismo-america-george-floyd)

[malavikadesign.com/Pepsi-Fizz-Effect](https://malavikadesign.com/Pepsi-Fizz-Effect)

[medium.com](https://medium.com).

[mgmtmagazine.com](https://mgmtmagazine.com)

[neurosciencemarketing.com/blog/articles/emotional-branding.htm](https://neurosciencemarketing.com/blog/articles/emotional-branding.htm)

[Nike | Equality - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=...)

[NIKE, Inc. Statement on Commitment to Black Community - Nike News](https://www.youtube.com/watch?v=...)

[Nike: What will they say about you? - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=...)

[Nike's long history of courting controversy through advertising | CBC News](https://www.cbc.com/news/business/nike-long-history-of-courting-controversy-through-advertising-1.5388888)

[Nike boss Phil Knight donates \\$500,000 to Oregon GOP candidate | Fox News](https://www.foxnews.com/business/nike-boss-phil-knight-donates-500000-oregon-gop-candidate)

[Nike, Revolt Led by Women Leads to Exodus of Male Executives - The New York Times \(nytimes.com\)](https://www.nytimes.com/2020/06/19/business/nike-revolt-led-by-women-leads-to-exodus-of-male-executives.html)

[ninjamarketing.it/2018/09/10/nike-sfida-trump-la-nuova-campagna-just-do-it/](https://www.ninjamarketing.it/2018/09/10/nike-sfida-trump-la-nuova-campagna-just-do-it/)

[ninjamarketing.it/2020/06/19/5-esempi-di-brand-activism-da-cui-trarre-ispirazione/](https://www.ninjamarketing.it/2020/06/19/5-esempi-di-brand-activism-da-cui-trarre-ispirazione/)

[Now, We Transform - Black Lives Matter](https://www.youtube.com/watch?v=...)

[nymag.com/intelligencer/2018/09/nike-kaepernick-ad-protests.html](https://nymag.com/intelligencer/2018/09/nike-kaepernick-ad-protests.html)

[nytimes.com/2018/05/05/business/patagonia-trump-bears-ears.html](https://nytimes.com/2018/05/05/business/patagonia-trump-bears-ears.html)

[nytimes.com/2017/04/05/business/kendall-jenner-pepsi-ad.html](https://nytimes.com/2017/04/05/business/kendall-jenner-pepsi-ad.html)

[oberlap.com](https://oberlap.com)

[oberalp.com/it/sostenibilita](https://oberalp.com/it/sostenibilita)

[On Colin Kaepernick's Nike Ad: Will the Revolution Be Branded? | The Nation](#)

[pandorarivista.it/articoli/la-globalizzazione-sfida-la-democrazia/](https://pandorarivista.it/articoli/la-globalizzazione-sfida-la-democrazia/)

[patagonia.com](https://patagonia.com)

[Patagonia: la storia - Patagonia](#)

[patagonia.com/activism/](https://patagonia.com/activism/)

[Patagonia's Trump-tax-cut goes to Planet Earth.](#)

[Patagonia will use its \\$10 million tax break to save planet and think other companies should, too](#)

[Patagonia Is Suing the Trump Administration | GQ](#)

Patierno B. (2020), Il Green New Deal, una speranza per gli USA e per il pianeta in

<https://www.peopleforplanet.it/il-green-new-deal-una-speranza-per-gli-usa-e-per-il-pianeta/>

[peopleforplanet.it/il-green-new-deal-una-speranza-per-gli-usa-e-per-il-pianeta/](https://peopleforplanet.it/il-green-new-deal-una-speranza-per-gli-usa-e-per-il-pianeta/)

[pepsi.co.it](https://pepsi.co.it)

[Pepsi Global/YouTube](#)

[perlego.com](http://perlego.com)

[pianosocial.com](http://pianosocial.com)

[Platform Cooperativism Consortium | A hub that helps you start, grow, or convert to platform co-ops.](#)

[prweek.com/article/1429761/pepsi-says-sorry-removes-kendall-jenner-ad-web](http://prweek.com/article/1429761/pepsi-says-sorry-removes-kendall-jenner-ad-web)

[repubblica.it/esteri/2016/07/08/news/usa\\_afroamericani\\_uccisi\\_da\\_polizia-143651267/](http://repubblica.it/esteri/2016/07/08/news/usa_afroamericani_uccisi_da_polizia-143651267/)

[reprak.com](http://reprak.com)

[Responsabilità ambientale \(patagonia.com\)](#)

[Ric Munoz – Nike HIV Runner - YouTube](#)

[societàbenefit.net](http://societàbenefit.net)

[skyword.com](http://skyword.com)

[sourcewatch.org/index.php/Koch\\_Brothers](http://sourcewatch.org/index.php/Koch_Brothers)

[spotcrime.com/](http://spotcrime.com/)

[starbucks.com](http://starbucks.com)

[stories.starbucks.com/stories/2015/what-race-together-means-for-starbucks-partners-and-customers/](http://stories.starbucks.com/stories/2015/what-race-together-means-for-starbucks-partners-and-customers/)

[Strategic Brand Responses to Black Lives Matter - Sheridan&Co \(sheridanandco.com\)](#)

[theguardian.com/environment/2015/jul/08/exxon-climate-change-1981-climate-denier-funding](http://theguardian.com/environment/2015/jul/08/exxon-climate-change-1981-climate-denier-funding)

[theguardian.com/commentisfree/2014/dec/04/problem-ferguson-new-york-americaninstitutional-racism](http://theguardian.com/commentisfree/2014/dec/04/problem-ferguson-new-york-americaninstitutional-racism)

[The Public, the Political System, and American Democracy – Brewminate](#)

[This is Bears Ears \(patagonia.com\)](#)

[treccani.it](#)

[twitter.com/berniceking/status/849656699464056832](#)

[vox.com/2014/8/21/6051043/how-many-people-killed-police-statistics-homicide-official-black](#)

[en.wikipedia.org/wiki/Gerrymandering\\_in\\_the\\_United\\_States](#)

[wsj.com/](#)

[www.worldpressphoto.org](#)

[https://www.youtube.com/watch?v=hDsPWmioSHg&feature=emb\\_logo](#)

[1988 BEATLES "Revolution" ad for NIKE - YouTube](#)

[4actionsport.it/yvon-chouinard-fondatore-di-patagonia-intervista/](#)

## APPENDICE 1: Social Media List. Excel

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

	A	B	C	D	E
1	<b>You tube</b>	<b>tag 1</b>	<b>tag 2</b>	<b>tag 3</b>	<b>Commento allo spot "Live for now"</b>
2	sareela ramcharan	disprezzo (contro testimonial)			where is Kendall Jenner ? I will see her in the capital joining the protest
3	russian spy		IRONIA (contro testimonial)		we need kendall jenner to end the wars in middle east and north africa
4	norah		IRONIA (contro il Brand)		racism is over. The cop gets his pepsi.
5	smac		IRONIA (contro testimonial)		We need our lord and savior Kendall Jenner to descend into Minneapolis to end racism again
6	Baylee Austin		IRONIA (contro il Brand)		where are everyone's masks?
7	Cheese	disprezzo (contro testimonial)			Why does she have to take off her lipstick and wig to give someone a Peps
8	spencer	disprezzo (contro testimonial)			when the world needed her most, she vanished.
9	trash house		IRONIA (contro il Brand)		hands pepsi to cop as a funny joke
10	fanboy		IRONIA (contro testimonial)		Kendal Jenner the Capitol need a lot of Pepsi's right now.
11	shrolly	disprezzo (contro testimonial)			When the world needs her most she vanishes
12	simi olade	disprezzo (contro il Brand)			watch this again for my marketing class as an example of what not to do
13	Calicomb		IRONIA (contro il Brand)		There was cyanide in the Pepsi. That's why they're happy.
14	Victoria Music		IRONIA (contro testimonial)		The day Kendall ended racism.
15	Bebop		IRONIA (contro il Brand)		Cop drinks Pepsi and everybody is happy

	A	B	C	D	E
16	Thunder Johnny			preplessità/stupore	I can't believe we went from Michael Jackson Pepsi generation to this!
17	MgClaire		IRONIA (contro il Brand)		I'm just imagining if a black person walked up to a cop and handed them a Pepsi
18	GrobbeLaar		IRONIA (contro testimonial)		Kendall Jenner needs to go to Capitol Building right now
19	Alex Zuman		IRONIA (contro testimonial)		ask Kendall Jenner to go to Capitol Building
20	Citrus Meat		IRONIA (contro il Brand)		people at capitol be like
21	Golden Rose		IRONIA (contro testimonial)		f only Kendal and her pepsi returned and save 2021
22	Kolefish		IRONIA (contro il Brand)		What suicidal tendencies meant when they shouted "ALL I WANTED WAS A PEPSI
23	Donald the annoying or	disprezzo (contro testimonial)			when the world needed her the most, she vanished
24	Young metro		IRONIA (contro testimonial)		Kendall Jenner about to pull up to the Capital.
25	Unknown		IRONIA (contro testimonial)		where is kendal jenner rn we need her during this protest
26	Tenja		IRONIA (contro il Brand)		Imagine if only someone gave a police officer a Pepsi in 2020.
27	Gordo Ginadda	disprezzo (contro testimonial)			when the world needed her the most, she vanished
28	unknown		IRONIA (contro testimonial)		And the Nobel peace prize goes to.
29	penguin pleasant		IRONIA (contro testimonial)		The Capitol needs her!!!!
30	Charlotte blues		IRONIA (contro testimonial)		if only kendall were in Minneapolis to stop the protests
31	sarah jones		IRONIA (contro testimonial)		All we need now is Kendall
	unknown		IRONIA (contro testimonial)		Teaming up with the Kardashians is never a good idea

	A	B	C	D	E
32	unknown		IRONIA (contro testimonial)		Teaming up with the Kardashians is never a good idea
33	micromanage		IRONIA (contro testimonial)		When the world needed her the most, she vanished.
34	Ariel Bunberg		IRONIA (contro il Brand)		Coke Cola is laughing
35	Vince Chire		IRONIA (contro testimonial)		where was Kendall today
36	nory		IRONIA (contro testimonial)		There's a protest outside and there she is by the door posing
37	ed gillman		IRONIA (contro il Brand)		this was the longest 3 minutes of my life
38	Unknown		IRONIA (contro testimonial)		We need her at the capitol rn
39	assalut spoon		IRONIA (contro il Brand)		Join WHAT conversation Pepsi?! Please?! Elaborate!
40	Ryann		IRONIA (contro il Brand)		This aged like a fine wine
41	Cammy		IRONIA (contro il Brand)		This was the most effective coke ad ever
42	De Pinto		IRONIA (contro testimonial)		Kendall Jenner on her way giving pepsi to the cop in capitol
43	Paddy		IRONIA (contro il Brand)		Nightmare
44	chickens	disprezzo (contro il Brand)			simple ad for pepsi offended so many people I cant
45	AD		IRONIA (contro il Brand)		It's so hard to believe this exists
46	Regular Hoe	disprezzo (contro testimonial)			When the world needed her most... She vanished.
47	Lily Monterio		IRONIA (contro il Brand)		Should've tried coke

	A	B	C	D	E
48	Randy	disprezzo (contro testimonial)			where is she when we really need her
49	Unknown		IRONIA (contro il Brand)		Someone at the protest gave the cop a Pepsi
50	light knight	disprezzo (contro testimonial)			Just when we need her the most the avatar vanished
51	boob		IRONIA (contro testimonial)		The hero we needed,
52	jaime horne	disprezzo (contro testimonial)			I can't believe Kendal ended police brutality
53	Alex Zuman			ammirazione	This is amazing.
54	ben 1776		IRONIA (contro il Brand)		Well boys, we did it, racism is no more
55	maurits		IRONIA (contro testimonial)		Kendall Jenner on her way giving pepsi to the cop in capitol
56	sheira		IRONIA (contro il Brand)		Here from that one solution
57	bimbo kim		IRONIA (contro testimonial)		we need you Kendall ....the world is in flames
58	Rythmica		IRONIA (contro il Brand)		why?
59	william R		IRONIA (contro il Brand)		prphetic
60	dj		IRONIA (contro il Brand)		this is amazing
61	jhonnyK		IRONIA (contro il Brand)		God help us all
62	hogena	disprezzo (contro il Brand)			m literally so confused
63	SH		IRONIA (contro testimonial)		Kendall come back, were so lost without you .
64	Dona Bisshaw		IRONIA (contro il Brand)		they literally predicted the future

	A	B	C	D	E
65	games	disprezzo (contro testimonial)			I feel bad because she didn't relize the problem that she created
66	oop		IRONIA (contro il Brand)		That's a fantastic coke
67	wick		IRONIA (contro il Brand)		Everything is fine once Pepsi is introduced
68	Amal K	disprezzo (contro il Brand)			that's why I just drink water
69	Skywalker		IRONIA (contro testimonial)		thank you Kendall
70	ZK	disprezzo (contro il Brand)			This was the beginning of the end
71	P smith			prerpressità/stupore	FABULOUS
72	FAB	disprezzo (contro testimonial)			2020: Kendal your time has come
73	P Jordan		IRONIA (contro il Brand)		moms must be so proud
74	capitan B	disprezzo (contro testimonial)			Where is she now
75	Teepra		IRONIA (contro il Brand)		this is why i drink Coke
76	Spammed		IRONIA (contro testimonial)		we need you Kendall
77	skk	disprezzo (contro testimonial)			And where is Kendall now?
78	CRL		IRONIA (contro testimonial)		Kendal ended racism with a Pepsi
79	andrey			ammirazione	She's so pretty nonetheless
80	puppy			prerpressità/stupore	I actually have no idea wtf is happening

	A	B	C	D	E
81	JAX	disprezzo (contro il Brand)			This commercial is surreal
82	Sophie x		IRONIA (contro testimonial)		she just ended racism
83	BE		IRONIA (contro testimonial)		she stopped the police from shooting the protesters by giving them pepsi. It's cute
84	Jim Taylor		IRONIA (contro il Brand)		"I can't breathe" Police: Have a pepsi
85	LLL	disprezzo (contro testimonial)			Just when we need her she vanished
86	Shafe	disprezzo (contro testimonial)			When the world needed her the most, she vanished
87	Jake G		IRONIA (contro il Brand)		enner would've personally blew out the fires in Minneapoi
88	unknown			ammirazione	I like this ad, there is nothing wrong with it
89	greven		IRONIA (contro il Brand)		the Pepsi was poisoned
90	Christina		IRONIA (contro il Brand)		I'm a Coke guy.
91	F Khan		IRONIA (contro il Brand)		see this is why everyone likes coke better
92	A sheparf		IRONIA (contro il Brand)		Why did they put the peace sign upside down
93	MATI	disprezzo contro testimonial			a rich white woman who's never worked for anything in her life solves racism
94	G rodriguez		IRONIA (contro il Brand)		Hey Pepsi? You're a soda company.
95	Konrad C	disprezzo (contro il Brand)			I hate how this commercial makes me feel
96	Honest Abe	disprezzo (contro testimonial)			"when the world needed her most..she vanished"
97	Holiday	disprezzo (contro testimonial)			Where's Kendall with her Pepsi now

	A	B	C	D	E
98	Michalea		IRONIA (contro il Brand)		pepsi = the end of police brutality
99	Moh Medeh		IRONIA (contro il Brand)		if i saw islamophobic or racist person i give him a pepsi
100	Skinny		IRONIA (contro testimonial)		we need her return
101	Yorkey	disprezzo (contro il Brand)			This is why hard coke is better than soy pepsi
102	everyday breaker		IRONIA (contro testimonial)		The Capitol needs her!!!!
103	oghtatropo		IRONIA (contro testimonial)		Damn Pepsi! Teaming up with the Kardashians is never a good idea
104	Anna VT		IRONIA (contro testimonial)		i think we can all agree that kendall just ended racism
105	US Fanboy		IRONIA (contro il Brand)		"live for now" Is that a threat?
106	sarah Christanson	disprezzo (contro testimonial)			now where was Kendall today?
107	Ethrix		IRONIA (contro il Brand)		The world really needs this commercial rn
108	Chair Free		IRONIA (contro il Brand)		Police: Pepsi good
109	Mysha	disprezzo (contro testimonial)			Kendall where are you, we need you to save america
110	john vaca		IRONIA (contro il Brand)		best commercial ever
111	Ben 1776		IRONIA (contro il Brand)		Well boys, we did it, racism is no more
112	Avery Mullin	disprezzo (contro testimonial)			How embarrassing for her
113	LXW	disprezzo (contro il Brand)			Coke Cola is laughing
114	JaMES mITCHELL		IRONIA (contro testimonial)		She deserved the Nobel prize for peace. So moving and profound.



	A	B	C	D	E
115	unknown	disprezzo (contro il Brand)			Va know at this very moment, the Pepsi commercial video doesn't look all that
116	Ben		IRONIA (contro il Brand)		This is the best ad for Coca Cola I have ever seen
117	BoBoBo		IRONIA (contro testimonial)		The hero we needed, but never deserved.
118	unknown	disprezzo (contro il Brand)			this ad is so offensive
119	MisoBellair	disprezzo (contro il Brand)			Well that's 2 minutes and 48 seconds of my life I'll never get back.
120	Simon Eminger		IRONIA (contro testimonial)		Well I guess we would need a saviour like her now
121	A name	disprezzo (contro il Brand)			Martin Luther Kings daughter, Bernice, had a tweet about this AD so ridiculous.
122	Nickolas Vanencia		IRONIA (contro il Brand)		The message it is delivering is that clogged arteries and diabetes will solve racism
123	greven		IRONIA (contro il Brand)		The last protest I was at didn't have an ice bucket full of pepsi, I feel ripped off tbh
124	Jamie Horne		IRONIA (contro testimonial)		can't believe Kendal ended police brutality
125	Rico Paesi		IRONIA (contro il Brand)		This was a great commercial for Coca-Cola!
126	Lewis Cam		IRONIA (contro il Brand)		That's a fantastic coke ad
127	Jello	disprezzo (contro testimonial)			feel bad because she didn't relize the problem that she created
128	Black Sheep			ammirazione	This is amazing.
129	Dona		IRONIA (contro il Brand)		They literally predicted the future
130	Kimbo Kim		IRONIA (contro testimonial)		we need you Kendall ....the world is in flames ...crack open a cold one and save is all
	Narenda Kumar		IRONIA (contro testimonial)		Kendall the Savior

	A	B	C	D	E
131	Narenda Kumar		IRONIA (contro testimonial)		Kendall the Savior
132	Jason Gabriel			ammirazione	please someone tell me what's wrong with this i don't really get it
133	Quackass			ammirazione	A simple ad for pepsi offended so many people I cant
134	A D			prepplessità/stupore	It's so hard to believe this exists...
135	Edwin Palace			prepplessità/stupore	I can't believe we didn't have world peace after this
136	Jason Garcia		IRONIA (contro il Brand)		Guys! We need more pepsi in the world!Then all the hate will go away
137	violet moon		IRONIA (contro il Brand)		the Pepsi was poisoned
138	Aluyu		IRONIA (contro testimonial)		kendall girl they need you
139	Spencer H		IRONIA (contro testimonial)		Kendall come back, were so lost without you
140	OANA CARP			prepplessità/stupore	still don't understand what it was so offensive about this spot
141	Mr		IRONIA (contro il Brand)		n Iraq we used pepsi with yeast to counter teargas effect during 2019 protests. Now I know why
142	CapCo	disprezzo (contro testimonial)			But when the world needed her most, she vanished.
143	FrAL			prepplessità/stupore	I didn't thought it was really that bad...
144	Lapattia			prepplessità/stupore	I'm legit confused..
145	Amal		IRONIA (contro il Brand)		Bruh that's why I just drink wat
146	Jam Taylot		IRONIA (contro il Brand)		"I can't breathe" Police: Have a pepsi

SOCIAL MEDIA LISTENING EXCEL - Microsoft Excel

	A	B	C	D	E
E150	honestly have no idea why people got so heated over this				
147	Pizza 6		IRONIA (contro il Brand)		Little did the officer know, the pepsi was poisoned
148	RoyBoys		IRONIA (contro testimonial)		All these talented people in the commercial and then...Kendall Jenner
149	Anna Hogan		IRONIA (contro testimonial)		she could end conflict with a pepsi can
150	Nolan Jackobs			preplessità/stupore	honestly have no idea why people got so heated over this
151	Lenitudo	disprezzo (contro testimonial)			but when the world needed her the most, she vanished
152	Interestingg		IRONIA (contro testimonial)		Kendal Jenner bears a lot of trouble for this, but what about the rest of the people who appear
153	teeprah		IRONIA (contro il Brand)		this is why i drink Coke
154	Skuyler	disprezzo (contro testimonial)			And where is Kendall now? MN needs you and your Pepsi
155	Bobo does Things			preplessità/stupore	I diat get how this offends people
156	Lori Grant		IRONIA (contro il Brand)		I'm moving to America to give a cold Pepsi can to the securit
157	Nicole Rae Ligatti		IRONIA (contro testimonial)		Kendall Jenner out here ending racism with a pepsi
158	Cady wilkinson		IRONIA (contro il Brand)		I don't know why people were mad at her and not Pepsi
159	Chartos	disprezzo (contro il Brand)			it is just so bad that I get mad just by watching it
160	Anuska		IRONIA (contro il Brand)		What's this insane music
161	in jail out soon		IRONIA (contro il Brand)		Pepsi really thought this is what protests look like
162	ethrix		IRONIA (contro il Brand)		The world really needs this commercial ra

SOCIAL MEDIA LISTENING EXCEL - Microsoft Excel

	A	B	C	D	E
E168	Were they protesting the fact that the cop wouldn't drink a pepsi?				
163	Isaac Acaron		IRONIA (contro il Brand)		love this commercial even more now
164	Edward Gillman	disprezzo (contro il Brand)			The ad is an insult to all musicians really
165	S H		IRONIA (contro il Brand)		This was the most effective coke ad eve
166	Tawonga J		IRONIA (contro testimonial)		Who's here after Kendall saves American democracy, with a Pepsi?
167	Micromangement		IRONIA (contro il Brand)		When the world needed her the most, she vanished. Kendall get to the capitol now its chaos!!
168	Lifflezz		IRONIA (contro il Brand)		Were they protesting the fact that the cop wouldn't drink a pepsi?
169	Seeside	disprezzo (contro il Brand)			When people try to tell me there's still racism in the world I just send them this vid.
170	William r		IRONIA (contro il Brand)		This is so great! love supporting peace!
171	Douglasqqq		IRONIA (contro testimonial)		We're sorry Kendall! We didn't listen!
172	Carrot		IRONIA (contro testimonial)		Kendall Jenner out here ending racism with a pepsi
173	V8Der1		IRONIA (contro il Brand)		And this is when vincent switched to Diet Coke
174	Evil Enchiada		IRONIA (contro testimonial)		Good job Kendall
175	Bonarchy		IRONIA (contro il Brand)		I'm moving to America to give a cold Pepsi can to the security
176	David Mitchell			preplessità/stupore	I seriously don't understand what is so "COutRoVersIaL", about this commercial
177	Roman Holyday	disprezzo (contro testimonial)			Where's Kendall with her Pepsi now?
178	MATI	disprezzo (contro testimonial)			a rich white woman who's never worked for anything solves racism for getting payed to make

SOCIAL MEDIA LISTENING EXCEL - Microsoft Excel

	A	B	C	D	E
179	Vanilla Beans		IRONIA (contro il Brand)		This is like assassins creed for Pepsi
180	Eli			preperlessità/stupore	I do not understand what's happening at all.
181	unknown		IRONIA (contro il Brand)		Where are the George Floyd fans now?
182	Noemi		IRONIA (contro il Brand)		Adorable drink Pepsi
183	Theeralatm	disprezzo (contro il Brand)			This is the most unseasoned shit I've seen all year
184	FantaXesa			preperlessità/stupore	can anybody tell why this commercial got so many dislikes
185	Princess DOE	disprezzo (contro testimonial)			Where are you Kendall you can save 2021
186	Rob Rob			preperlessità/stupore	What is wrong with this?
187	it's me			preperlessità/stupore	i am so confused, why are the protestants so happy?
188	WA YA	disprezzo (contro testimonial)			WHERE'S KENDALL NOW THAT WE NEED HER SOMEBODY LIGHT THE JENNER BEAC
189	Unknown	disprezzo (contro il Brand)			Pepsi company's script writer should be blamed and it is totally out of box.
190	truth seller	disprezzo (contro il Brand)			So we can blame Pepsi for the riots.
191	Unknown			preperlessità/stupore	can anybody tell why this commercial got so many dislikes
192	Exiled Chimera		IRONIA (contro il Brand)		Goddamn it does someone have a pepsi
193	Khole GL		IRONIA (contro il Brand)		This is awkward.
194	Wolfye	disprezzo (contro il Brand)			I don't get it
	Luciana Leguiza		IRONIA (contro testimonial)		why is kendall looking like anya taylor-joy

SOCIAL MEDIA LISTENING EXCEL - Microsoft Excel

	A	B	C	D	E
191	Unknown			preperlessità/stupore	can anybody tell why this commercial got so many dislikes
192	Exiled Chimera		IRONIA (contro il Brand)		Goddamn it does someone have a pepsi
193	Khole GL		IRONIA (contro il Brand)		This is awkward.
194	Wolfye	disprezzo (contro il Brand)			I don't get it
195	Luciana Leguiza		IRONIA (contro testimonial)		why is kendall looking like anya taylor-joy
196	Jesus Rael	disprezzo (contro testimonial)			When the world needed her most, she vanished
197	Jackson Richard			ammirazione	Nice like ratio
198	Batsha		IRONIA (contro il Brand)		Is this what happened in Minneapolis last night?
199	Dumb Fuck		IRONIA (contro il Brand)		Be careful they might think you have a gun
200	Hobo Joe		IRONIA (contro il Brand)		This is what America need rn
201	ron james		IRONIA (contro il Brand)		'm glad that cop wasn't thirsty while he beat people
202					
203					
204					
205					