

LUISS



Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Content Marketing e Brand Storytelling

L'impatto del *CEO activism* come strategia di comunicazione e *branding* sul *consumer engagement*: il caso Virgil Abloh

Prof. Francesco Giorgino

RELATORE

Prof. Marco Francesco Mazzù

CORRELATORE

Giorgia Tuccelli

Matr. 739371

CANDIDATA

Indice

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1 - BRAND ACTIVISM E CEO ACTIVISM: IL NUOVO RUOLO DELLE IMPRESE NEL POSTMODERNISMO	7
1.1 LO SCENARIO STORICO DEL CONSUMO CONTEMPORANEO: IL POSTMODERNISMO.....	8
1.1.1 <i>Il cambiamento del ruolo delle aziende nella società contemporanea</i>	9
1.1.2 <i>La fiducia e le aspettative dei consumatori</i>	12
1.2 BRAND ACTIVISM: TRASFORMARE IL PURPOSE IN AZIONI PER CAMBIARE IL MONDO	16
1.2.1 <i>L'ascesa del brand activism</i>	18
1.2.2 <i>Un fenomeno che genera un impatto asimmetrico: il caso Nike</i>	19
1.2.3 <i>Il brand activism migliora la performance aziendale: la best practice di Unilever</i>	21
1.2.4 <i>Le caratteristiche salienti del brand activism</i>	23
1.3 CEO ACTIVISM: IL LEADER AZIENDALE COME GUIDA PER IL CAMBIAMENTO	23
1.3.1 <i>Oltre il core business aziendale</i>	24
1.3.2 <i>Il CEO affidabile e il processo decisionale inclusivo</i>	28
1.3.3 <i>Il piano B per un domani migliore</i>	30
1.4 GLI EFFETTI CONTROVERSI DEL CEO ACTIVISM	31
1.4.1 <i>Le reazioni dei consumatori alla strategia del CEO activism</i>	32
CAPITOLO 2 - CEO ACTIVISM E HIGH FASHION: I VALORI AZIENDALI ATTRAVERSO IL RACCONTO SUI SOCIAL MEDIA	35
2.1 UNA PANORAMICA SUL SETTORE DELLA MODA DI LUSSO	36
2.2.1 <i>Il rapporto tra l'industria dell'high fashion e l'ambiente</i>	40
2.1.2 <i>L'impatto sociale dell'industria dell'alta moda</i>	43
2.2 CEO ACTIVISM E BRAND ACTIVISM NEL SETTORE DELLA MODA DI LUSSO	47
2.2.1 <i>Fashion CEO agenda: il forum di leadership per l'attivismo dell'industria della moda</i>	51
2.3 IL CEO ACTIVISM ATTRAVERSO I SOCIAL MEDIA	53
2.3.1 <i>La relazione tra CEO e pubblico nel mondo delle piattaforme digitali</i>	55
2.3.2 <i>CEO che fanno la differenza: François-Henri Pinault e Marco Bizzarri</i>	58
CAPITOLO 3 - IL CASO VIRGIL ABLOH: L'EFFETTO DEL CEO ACTIVISM SUL CONSUMER ENGAGEMENT NEL MONDO DIGITALE	63
3.1 PRESENTAZIONE DEL CASO STUDIO: "VIRGIL WAS HERE"	64
3.1.1 <i>L'attivismo di Virgil Abloh</i>	65
3.1.2 <i>L'implementazione della strategia di attivismo di Abloh tramite i social media</i>	70
3.2 DOMANDA DI RICERCA E METODOLOGIA	76
3.3 SOCIAL NETWORK ANALYSIS ATTRAVERSO LO STRUMENTO NOT JUST ANALYTICS	81
3.3.1 <i>Social network analysis dell'account Instagram @post _____ modern</i>	81
3.4 ANALISI SEMIOTICA DEI CONTENUTI AUDIO VISIVI	104
3.4.1 <i>Il video per la collezione ISYBB</i>	106
3.4.2 <i>Il filmato "Virgil Was Here"</i>	112

CAPITOLO 4 - DISCUSSIONE DEI RISULTATI E CONCLUSIONI	118
4.1 IMPLICAZIONI MANAGERIALI	121
4.2 LIMITAZIONI DELLO STUDIO E AMBITI DI RICERCA FUTURI.....	122
Bibliografia	124
Sitografia.....	133
Appendice	142
Sintesi	152

Introduzione

Il presente elaborato indaga in modo approfondito il fenomeno del *CEO activism*, una forma particolare di *brand activism*, e mira a comprendere gli effetti di questa strategia di *branding* e comunicazione attuata sui *social media* sull'*engagement* dei consumatori.

Innanzitutto, è fondamentale introdurre il fenomeno del *brand activism*, ovvero il tentativo da parte di un'impresa di supportare, impedire o condizionare determinate situazioni sociali, economiche, politiche e/o ambientali presenti nel mondo circostante, al fine di “promuovere o impedire miglioramenti della società” (Kotler e Sarkar, 2018, p. 23). Il *CEO activism*, invece, rappresenta la tendenza dei leader aziendali di prendere delle posizioni circa questioni non direttamente collegate al *core business* della loro azienda, come la politica sociale o ambientale (Chatterji e Toffel, 2019) e l'attuazione di iniziative concrete al fine di offrire soluzioni ai problemi principali che affliggono il mondo odierno. Tali fenomeni risultano fortemente attuali: infatti, se da un lato, come affermano Sarkar e Kotler (2018), siamo in un'epoca in cui per la prima volta i *media* sono considerati l'istituzione meno affidabile a livello globale e diminuisce la fiducia nei politici e nelle grandi imprese (Chatterji e Toffel, 2019), al contrario, le aziende vengono concepite come i principali agenti del cambiamento. Difatti, la società postmoderna rappresenta uno scenario caratterizzato da sentimenti collettivi di instabilità e precarietà, derivanti dai numerosi e repentini cambiamenti in atto nel mondo contemporaneo, quali la globalizzazione, il determinismo tecnologico, l'avanzamento della società dell'informazione e il progressivo decadimento dei sistemi politici e delle democrazie a livello mondiale.

Accanto allo svilupparsi dei fenomeni citati, si assiste alla ridefinizione del ruolo delle aziende nella società, alla crescente centralità dei brand nella sfera pubblica mediata, e alla trasformazione del mercato in un luogo dotato di significati valoriali, antropologici e simbolici che vanno oltre gli scambi economici e commerciali. Ciò che conta per il successo dei brand nel ventunesimo secolo è la loro reputazione, che si ottiene operando nel mercato con onestà, integrità e trasparenza e prendendo posizione sulle questioni che contano per le persone di tutto il mondo (Sarkar e Kotler, 2020).

La nuova veste dei brand nelle vite degli individui e i sentimenti diffusi di insoddisfazione e sfiducia nei confronti delle istituzioni e dei sistemi politici generano nel pubblico un aumento di aspettative circa le aziende, che sono chiamate ad agire per la realizzazione del benessere di tutte le parti che coinvolgono (*shareholders* e *stakeholders*), e verso i loro leader. I consumatori richiedono agli amministratori delegati di impegnarsi pubblicamente nei dibattiti sulle politiche pubbliche (Edelman, 2018) e sulle diverse questioni sociali, politiche o ambientali emergenti. Tale tendenza è confermata dall'Edelman trust barometer (indicatore di fiducia e credibilità), il quale afferma che l'84% degli intervistati si aspetta che i CEO diano vita a conversazioni e dibattiti politici in diverse materie come l'occupazione, l'economia, la globalizzazione, la corruzione, il riscaldamento globale e la discriminazione (Sarkar e Kotler, 2020). Il pubblico si aspetta che i CEO amplino la sfera di interesse del proprio operato oltre le questioni strettamente aziendali e imprenditoriali.

(Edelman, 2018) e che assumano come obiettivo non più il solo raggiungimento del successo aziendale, ma il conseguimento di soluzioni che garantiscano il benessere comune.

Le argomentazioni avanzate sinora circa il contesto in cui vivono le aziende odierne, ovvero il postmodernismo, il cambiamento del ruolo delle imprese e le caratteristiche dei due fenomeni di brand e *CEO activism* sono ampiamente dibattute all'interno del primo capitolo.

A seguire, il secondo capitolo si concentra sulla disamina di un settore di mercato particolare che vede il *CEO activism* divenire un fenomeno sempre più affermato, il comparto della moda di lusso, e sulle strategie impiegate dai leader aziendali di tale industria attraverso gli strumenti digitali a propria disposizione.

L'industria dell'alta moda, infatti, seppur altamente redditizia e performante, è esposta da anni ad accuse circa il suo impatto negativo sul pianeta e le comunità che coinvolge. Numerose società del settore sono protagoniste di scandali riguardanti questioni come lo sfruttamento dei lavoratori, l'impiego del lavoro minorile, le violazioni dei diritti umani, le inadeguate misure di salute e sicurezza in fabbrica e l'inquinamento (Dimitrova, 2020). Di fronte allo scenario suddetto, molte imprese del settore della moda di lusso prendono oggi posizione riguardo le questioni sociali e ambientali rilevanti tramite diverse azioni, e i loro amministratori delegati svolgono un ruolo essenziale in tale processo, rappresentando gli esponenti principali e i portavoce di un nuovo atteggiamento consapevole, trasparente e inclusivo dei brand.

Un elemento fondamentale dell'attuazione della strategia di *CEO activism* da parte dei leader è la comunicazione delle proprie opinioni e delle iniziative intraprese a livello ambientale e/o sociale al proprio pubblico. A tal proposito, uno strumento fondamentale ad oggi per la comunicazione esterna delle aziende verso i propri utenti sono i *social media*, ovvero "l'insieme delle tecnologie e degli strumenti dell'informazione e della comunicazione volti a creare, scambiare e condividere su Internet contenuti multimediali quali testi, immagini, video e audio" (Treccani). Le piattaforme digitali consentono alle aziende di comunicare con un'ampia platea di *stakeholders* in modo immediato e diretto, e sono caratterizzati da una modalità di condivisione e diffusione delle informazioni collaborativa, in quanto gli utenti riceventi sono agenti attivi dello scambio informativo, in grado di reagire alle comunicazioni ed elaborare a loro volta altri contenuti.

Gli effetti della strategia di *CEO activism* implementata tramite i *social media* sui consumatori in termini di *engagement* costituiscono un campo di indagine poco esplorato, nonostante tale variabile rappresenti nel marketing odierno un elemento essenziale affinché prenda forma una relazione duratura brand/utente.

Gli studi finora effettuati a tal proposito sono volti prevalentemente a rilevarne le principali caratteristiche o a portare alla luce i casi esemplari di leader aziendali impegnati in cause politiche e/o ambientali. Un numero inferiore di tali indagini è volto, invece, a definire l'impatto del *CEO activism* sulla *performance* aziendale in termini di *brand equity* o ad indagare le reazioni controverse del pubblico alle prese di posizione degli amministratori delegati. Le risposte dei consumatori, infatti, risultano fortemente polarizzanti e variano considerevolmente a seconda delle questioni e in base al concretizzarsi o meno di un allineamento tra le opinioni del leader e quelle dell'individuo in questione. Tali studi però non considerano che aldilà delle repliche positive o negative degli utenti, il *CEO activism* potrebbe essere in grado di stimolare l'*engagement* da parte del pubblico, ovvero il coinvolgimento e l'impegno degli utenti rispetto al brand, il che

genera a sua volta maggiore visibilità per la stessa azienda. Per giunta, risultano essere ridotti gli studi che indagano l'implementazione della strategia di attivismo dei leader aziendali tramite i *social media*, strumenti che, come è stato affermato precedentemente, sono tra i principali canali di comunicazione impiegati dai brand al giorno d'oggi.

Al fine di indagare gli effetti del *CEO activism* implementato sui *social media* sul *consumer engagement* all'interno di un settore particolarmente afflitto da questioni sociali, ambientali e politiche, come quello dell'alta moda, il presente elaborato propone all'interno del terzo capitolo un'indagine qualitativa realizzata su un caso studio specifico per mezzo della tecnica della *social network analysis*, svolta con il supporto del *tool* Not Just Analytics.

Il *case study* in questione è rappresentato dall'amministratore delegato di Off-White™ scomparso recentemente, Virgil Abloh. Quest'ultimo rappresenta un esempio particolarmente calzante di CEO impegnato in questioni che vanno ben aldilà del settore di *business* della propria azienda, dimostrando una dedizione costante e ferma nel sostenere importanti cause sociali e politiche su più fronti, tramite iniziative personali o progetti che coinvolgono i brand che gestisce. Inoltre, il CEO si caratterizza per la sua capacità di connessione al suo pubblico di riferimento tramite i *social media*, in particolare Instagram, impiegato come una piattaforma ludica ma anche utile ed informativa, volta ad annunciare agli utenti le azioni filantropiche e sociali attuate a favore della comunità. In più interviste Abloh dichiara di vedere la sua attività di designer di moda solo come il sottoprodotto di un fine più grande, ovvero la creazione di una comunità globale che supera l'elitarismo e i confini territoriali (Luke Leitch per Vogue.com, 2021) e il maggior contributo del CEO risiede nella creazione di opportunità per coloro ai quali l'opportunità viene regolarmente negata, come le comunità di colore e LGBTQ+.

In particolare, l'indagine prende in esame una selezione di *post* pubblicati sul profilo Instagram @post_____modern, istituito dal CEO appositamente al fine di comunicare al pubblico le iniziative promosse e i traguardi raggiunti tramite queste, oltre che come piattaforma di conversazione e scambio di opinioni circa le tematiche dell'inclusività e dell'uguaglianza. In aggiunta, la *social network analysis* viene seguita da un'analisi semiotica di due contenuti audio visivi pubblicati su due account Instagram gestiti dal CEO che evidenziano il ruolo che il leader assume all'interno dei post che comunicano il suo spirito altruistico e attivista. Tale studio è volto a supportare i risultati ottenuti per mezzo della *social network analysis*, chiarificando gli elementi simbolici che contribuiscono a creare *engagement* nel pubblico.

Infine, le conclusioni dell'elaborato sono presentate all'interno del quarto ed ultimo capitolo, in cui verranno anche prese in esame le implicazioni manageriali e le possibili aree di ricerca futura sul fenomeno del *CEO activism*.

Capitolo 1 - *Brand activism* e *CEO activism*: il nuovo ruolo delle imprese nel postmodernismo

Nell'era contemporanea del postmodernismo, caratterizzata dall'affermarsi di vari fenomeni quali la globalizzazione, l'avanzamento tecnologico, lo sviluppo dei *social network* e la rimodulazione dei processi di socializzazione e identità, si ridefinisce il ruolo delle imprese all'interno della società. Il consumatore diviene un soggetto informato, consapevole ed esigente, grazie alle innumerevoli opportunità di accesso e condivisione delle conoscenze, fino a ricoprire il ruolo di protagonista nel mercato. Di fronte ad un panorama politico e sociale sempre più destabilizzante e polarizzante, gli individui navigano in uno stato diffuso di incertezza e precarietà, e ripongono la fiducia persa nelle istituzioni governative in nuove entità, che ormai sono parte integrante della loro vita quotidiana, i brand. Le aziende, al contempo, comprendono che l'obiettivo di redditività deve divenire solo uno degli scopi a lungo termine da raggiungere, e la necessità di rivolgere lo sguardo oltre la cerchia ristretta degli *shareholders*, diviene sempre più urgente, a partire dalla presa di coscienza che l'azienda non può sopravvivere senza il supporto di tutti gli attori che la circondano.

Le imprese sono chiamate ad assumere come scopo del proprio operato la realizzazione di un valore condiviso, considerando le necessità di tutti gli *stakeholders* coinvolti nel contesto aziendale, dai fornitori, agli azionisti, fino ai clienti e alla comunità (Martin, 2011). Ad esigere un cambiamento del *modus operandi* delle aziende verso scopi che vadano oltre i meri obiettivi di *business* vi sono gli stessi consumatori, i quali richiedono alle imprese di assumere un ruolo nel sociale, agendo concretamente per risolvere problemi che affliggono il pianeta e le società in nome di valori nobili e di un *purpose* tangibile, garantendo trasparenza e affidabilità.

Sulla spinta di vari fattori tra cui la riconfigurazione del contesto esterno, caratterizzato da un panorama politico e istituzionale precario e i cambiamenti nel mondo del consumo, caratterizzato dall'aumento delle aspettative dei consumatori nei confronti dei brand, esplose il fenomeno del *brand activism*, che rappresenta l'impegno e il tentativo da parte delle imprese di promuovere dei cambiamenti sul fronte sociale, politico, economico o ambientale attraverso azioni concrete, con lo scopo di migliorare la società. In questo panorama i CEO assumono un ruolo particolarmente rilevante, chiamati ad essere i leader e i promotori di un cambiamento concreto. Nasce e si afferma, dunque, accanto al *brand activism* il *CEO activism*, tendenza che vede i leader aziendali assumere posizioni rispetto a questioni di tipo politico, sociale o ambientale anche lontane rispetto al *core business* della loro azienda, ed agire in nome di tali cause.

Il presente capitolo indaga in modo approfondito i due fenomeni suddetti attraverso l'analisi e la rassegna della letteratura esistente a tal proposito, soffermandosi in particolare sulle variabili determinanti del loro sorgere e sul *background* retrostante al nuovo ruolo delle aziende nel mondo postmoderno.

1.1 Lo scenario storico del consumo contemporaneo: il postmodernismo

Il ventunesimo secolo apre le porte a quella che in termini storici viene definita epoca del postmodernismo, termine coniato da Francois Lyotard verso la fine degli anni 70, per indicare la crisi del mondo moderno e della cultura di massa e l'affermarsi di nuove variabili che plasmano la società capitalista. Il termine fa riferimento, oltre che a una nuova fase storica temporalmente successiva a quella moderna, anche allo svilupparsi di un nuovo approccio interpretativo del reale, tramite le lenti delle scienze sociali (Giorgino e Mazzù, 2018). La nascita e lo sviluppo del postmodernismo sono dati dal graduale concretizzarsi di diversi fenomeni, quali la globalizzazione, la società dell'informazione, il determinismo tecnologico e lo sviluppo dei *social network*, la progressiva centralità dei brand nella sfera pubblica mediata, la rimodulazione dei processi di socializzazione e identità.

Uno degli aspetti di maggiore rilevanza del postmodernismo è il distacco dalle grandi narrazioni, ovvero la messa in discussione delle grandi religioni e ideologie che nell'epoca moderna assolvevano al ruolo di collanti culturali, mappe concettuali e strutture cognitive in grado di guidare solidamente i processi e gli sviluppi della società. In assenza di queste, l'individuo si è allontanato da istituzioni quali stato e società e si è affermata la retorica della libera scelta (Giorgino e Mazzù, 2018). Tale condizione di assenza di punti di riferimento ideologici che caratterizza la contemporaneità viene definita dal sociologo Bauman "modernità liquida" (1999). Lo studioso fa riferimento ad una situazione in cui "l'unica costante è il cambiamento e l'unica certezza è l'incertezza". Mentre nella "solida" epoca del modernismo gli individui avvertivano la possibilità di avere controllo della propria vita e del proprio futuro, nell'epoca contemporanea il futuro appare ignoto, i punti di riferimento sono crollati e si determina uno stato di paura diffusa.

In questo scenario di instabilità, precarietà e cambiamenti repentini, il ruolo del consumo si ridefinisce e subisce una metamorfosi: il mercato diventa un nuovo luogo di incontro, contatto e scambio, non più solo economico, ma soprattutto valoriale, antropologico e metaforico. La crisi delle grandi narrazioni ha reso centrali nuove strutture valoriali, i brand, "concetti, idee, interpretazioni della realtà con un'enorme portata comunicativa. La marca è in grado di attivare un processo di denotazione e connotazione del reale, con tanto di contestualizzazione culturale, valoriale e sociale" (Giorgino e Mazzù, 2018, p.6).

Dominici (2018) appella la società contemporanea come interconnessa ed ipercomplessa, facendo riferimento alla moltitudine di opportunità di connessione, accesso e condivisione delle conoscenze a disposizione dell'individuo odierno. È proprio anche grazie ad un contesto così stimolante e dinamico, che il consumatore è divenuto oggi, come sottolinea Fabris (2009), un *consumAttore*, *consumAutore* e *consumatoRe*, un protagonista attivo e proattivo del mercato.

Nell'evoluzione del marketing dettata da Kotler (2017), ad evolversi è proprio il ruolo del consumatore, i suoi bisogni, i suoi desideri e le sue aspettative. Il modello proposto dallo studioso americano, infatti, è caratterizzato da un'evoluzione progressiva dello scenario del consumo guidata principalmente dal mutamento della figura dell'acquirente. Nell'economia del passato l'individuo era considerato un *homo oeconomicus* che

sceglieva i beni da acquistare secondo un approccio razionale, osservandone prezzo e qualità. Progressivamente il suo ruolo si evolve da bersaglio da raggiungere, a soggetto informato e consapevole, fino a divenire baricentro del mercato.

Il cambiamento di maggior impatto in questo processo di evoluzione del marketing viene a realizzarsi nel momento in cui per la prima volta il consumatore viene visto come persona anziché come soggetto commerciale. Le imprese distaccano la loro attenzione dall'utile economico, da sempre obiettivo principale, e comprendono la necessità di rivolgersi alla psicologia dell'individuo, alla sua sfera intima e psicologica, dove risiedono valori e aspirazioni.

Con l'affermarsi di cambiamenti socioeconomici e socioculturali come la crisi della classe media, le trasformazioni avvenute in ambito demografico, l'incontro tra marketing e digitalizzazione e l'emergere del concetto di *customer engagement* (Giorgino e Mazzù, 2018) si afferma l'ultimo modello proposto da Kotler, il marketing 4.0. La trasformazione della figura del consumatore genera una conseguente ed inevitabile ridefinizione della relazione impresa-pubblico che non è più un mero rapporto commerciale, ma si configura come una vera e propria relazione assimilabile a quella che si instaura tra due persone.

Nel ventunesimo secolo i brand fanno parte della vita quotidiana degli individui, e tale legame si è fortificato nel tempo grazie alla proliferazione dei punti di contatto e di interazione tra le due parti, conseguenza della centralità del fenomeno della digitalizzazione. I brand, dunque, fanno parte delle esperienze di vita degli esseri umani, contribuendo a plasmarne le decisioni, le relazioni con il mondo esterno, sostenendo il consumatore nella definizione della propria identità e all'accrescimento della propria autostima e senso di appartenenza a un gruppo sociale (Giorgino e Mazzù, 2018). Il legame tra i due protagonisti del consumo, utente e brand, viene oggi a configurarsi come un'interazione significativa ed orizzontale tra due partner, in grado di garantire un proficuo scambio di valori e di dar vita al cosiddetto processo di co-creazione. In un contesto in cui i brand assumono tale importanza tanto da divenire spesso delle vere e proprie estensioni della personalità degli individui, le imprese assumono un ruolo che va oltre la loro funzione primaria di vendita, divenendo istituzioni sociali. I consumatori iniziano a porre l'attenzione non tanto alle merci che vengono vendute, ma a chi si cela dietro tale vendita e al ruolo che l'impresa stessa svolge nella società (Korschun, 2021).

1.1.1. Il cambiamento del ruolo delle aziende nella società contemporanea

Di fronte alle molteplici sfide del mondo odierno, dalla globalizzazione alle minacciose catastrofi ambientali fino ai cambiamenti generati dalla digitalizzazione, è opportuno ed urgente per le imprese interrogarsi sullo scopo dell'economia e del *business* al giorno d'oggi.

Le prese di distanza da un approccio manageriale orientato a soddisfare esclusivamente gli interessi degli *shareholders* e ad assicurare il maggior beneficio possibile a tali soggetti sacrificando se necessario le aspettative di altri attori, inizia a farsi strada verso la metà del 900. Nel 1954 Peter Drucker, economista e saggista austriaco, controbatte la visione tradizionale, resa popolare dallo studioso Friedman, che vede come unica responsabilità dell'impresa quella di massimizzare i profitti, fornendo unicamente valore agli azionisti.

Per Drucker, la massimizzazione del profitto è un teorema pericoloso che autodistrugge l'azienda, danneggia la società ed è da annoverare "tra le malattie più pericolose di una società industriale" (Drucker, 1954, p.36). Egli sostiene che lo scopo dell'impresa è quello di creare e mantenere un cliente, riconoscendo ad essa il ruolo di organizzazione in grado di creare valore e ricchezza.

A riprendere la visione di Drucker nel 1984, c'è Freeman, economista inglese, il quale introduce la teoria di "capitalismo degli *stakeholders*" sfidando l'assunto di Friedman e sostenendo che un'impresa ha bisogno di realizzare un sistema di relazioni equilibrato ed integrato con gli *stakeholders*, quali dipendenti, clienti, fornitori, comunità e azionisti (Freemans e McVea, 2001). Ciò che spinge lo studioso ad elaborare il nuovo approccio manageriale è la volontà di costruire un quadro di riferimento strategico in grado di rispondere alle perplessità dei manager che negli anni '80 si trovano a dover gestire grandi cambiamenti esterni all'azienda. Il metodo teorizzato da Freeman ha portato il concetto di gestione strategica oltre le sue origini economiche tradizionali, definendo gli *stakeholders* come "qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare, o può essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione" (Freemans e McVea, 2001, pag 2). "L'approccio agli *stakeholders* enfatizza la gestione attiva dell'ambiente aziendale, le relazioni e la promozione degli interessi condivisi" (Freemans e McVea, 2001, pag 10), sulla convinzione che l'azienda non può sopravvivere senza il supporto degli attori che la circondano. Tale assunzione rappresenta una prospettiva rivoluzionaria per il management aziendale, in quanto spinge l'impresa a non considerare più se stessa come protagonista e artefice del proprio *business*, ma piuttosto la incoraggia a guardare il mondo circostante e a investire nelle relazioni che possono portarla al successo a lungo termine.

In questa prospettiva, un ruolo di primo piano è svolto dai valori aziendali su cui la gestione deve basarsi. Difatti, *stakeholders* ed azienda possono cooperare nel lungo periodo soltanto se condividono dei valori fondamentali. Dunque, un altro requisito affinché le imprese raggiungano il successo, è proprio l'assunzione dei valori come elemento chiave del processo di gestione strategica. Tale caratteristica dell'approccio agli *stakeholders* è uno dei motivi per cui il metodo in questione influenza ed ha successo in ambiti come l'etica d'impresa e la responsabilità sociale. Pertanto, è possibile affermare che l'approccio elaborato da Freeman sia il fulcro di quel cambiamento che ha progressivamente portato le aziende a prendere coscienza del loro ruolo all'interno delle comunità in cui operano e del pianeta in cui vivono, e dell'importanza di preservare dei valori e degli interessi che guardano al bene comune.

Gli stessi studiosi Freeman e McVea (2001) affermano che tale metodologia manageriale si dimostra efficace e appropriata per le imprese nel ventunesimo secolo che vivono in un ambiente di *business* turbolento, interconnesso e in rapido cambiamento, in cui "i confini fra le aziende, le industrie e le nostre vite pubbliche e private diventano più confusi" (Freeman e McVea, 2001, p. 13).

La necessità di un cambiamento da una gestione aziendale tradizionale a un'organizzazione basata sui valori e orientata agli *stakeholders* è stata sostenuta altresì da diversi studiosi. Bartlett e Ghoshal (1994, p.80), ad esempio, sostengono che la gestione aziendale si è "spostata oltre la vecchia dottrina di strategia, struttura e sistemi verso un modello più morbido e organico costruito sullo sviluppo di scopi, processi e persone". Il punto di partenza dell'operato delle aziende deve essere proprio il cliente inteso come persona, in quanto è

quest'ultimo che consente la sopravvivenza delle imprese, fornendo all'azienda una "licenza per operare" (Blount e Leinwand, 2019).

Per decenni le due visioni manageriali, una orientata agli *stakeholders*, l'altra agli *shareholders*, sono state considerate come fortemente contrapposte tra loro, trascurando il forte legame che in realtà esiste tra gli interessi delle due parti. Lo studioso Pedrini (2021) sottolinea, infatti, che mentre da un lato l'attenzione agli interessi degli *stakeholders* è necessaria per mantenere il supporto di coloro che contribuiscono alla sopravvivenza dell'azienda, dall'altro lato è importante considerare il fatto che soddisfare le aspettative economico-finanziarie degli *shareholders* è indispensabile affinché l'organizzazione non perda le risorse monetarie necessarie per operare. Secondo tale visione la presa di coscienza della relazione tra *shareholders* e *stakeholders* genera una convergenza tra le due visioni manageriali (Pedrini, 2021). Porter e Kramer nel 2011 forniscono un importante contributo a tale prospettiva, affermando che lo scopo dell'azienda non deve essere la creazione di valore per una sola delle due parti, ma la realizzazione di un valore condiviso, considerando i bisogni di tutti gli attori coinvolti nel panorama aziendale e ridefinendo la catena di creazione del valore in modo efficiente (Martin, 2011). In tal modo, l'azienda avrà successo in proporzione alla sua capacità di creare valore condiviso, il quale assicurerà ricchezza agli *shareholders*. Nonostante la prospettiva di Porter e Kramer anteponga in parte le aspettative degli *shareholders* rispetto agli interessi della controparte, è possibile constatare come i due autori siano riusciti ad avvicinare le aziende un tempo orientate alla sola massimizzazione del profitto a considerare i bisogni degli *stakeholders* (Pedrini, 2021).

La prospettiva del valore condiviso, che ricerca un bilanciamento tra gli interessi e le aspettative delle due parti, si è progressivamente evoluta nella storia della gestione aziendale moderna. Tra i più recenti contributi di tale visione manageriale vi è quello della Business Roundtable, associazione senza fini di lucro costituita dai CEO delle 181 aziende più importanti negli USA, che, nel 2019, dichiara la necessità di un cambiamento da un approccio per azionisti a uno "standard moderno per la responsabilità aziendale" (Business Roundtable 2019). Nella dichiarazione dell'associazione compare la citazione dell'ex CEO di Vanguard, Bill McNabb, che sostiene: "Adottando una visione più ampia e completa dello scopo aziendale, i consigli di amministrazione possono concentrarsi sulla creazione di valore a lungo termine, servendo meglio tutti: investitori, dipendenti, comunità, fornitori e clienti" (Business Roundtable 2019). L'associazione statunitense si impegna dal 1978 ad elaborare i principi di una giusta *governance* aziendale e nel 1997 aveva dichiarato di sostenere la teoria della centralità degli azionisti avanzata da Friedman (Il Sole 24 Ore, 2019).

Sul sito ufficiale dell'organizzazione si legge: "Il documento emesso nel 1997 ha sostenuto i principi del primato degli azionisti – secondo il quale le società esistono principalmente per servire gli azionisti. Con l'annuncio di oggi, la nuova Dichiarazione sostituisce le dichiarazioni precedenti e delinea uno standard moderno per la responsabilità aziendale" (Business Roundtable 2019). I CEO che compongono l'associazione affermano di impegnarsi a nome delle loro aziende a fornire valore ai clienti, investire nei dipendenti, promuovendo diversità, inclusione e rispetto, a trattare in modo equo ed etico con i fornitori, sostenere le comunità in cui operano ed infine generare valore a lungo termine per gli azionisti (Business Roundtable 2019). La dichiarazione si conclude con questa affermazione: "Ciascuno dei nostri *stakeholders* è

essenziale. Ci impegniamo a fornire valore a tutti loro, per il successo futuro delle nostre aziende, delle nostre comunità e del nostro Paese” (Business Roundtable 2019).

Se da un lato l’impresa giunge a riconoscere il ruolo rinnovato del suo principale interlocutore e il cambiamento dello scenario circostante fino a cambiare il suo approccio manageriale, gli *stakeholders* hanno mutato il loro modo di vedere le imprese e il loro ruolo nella realtà sociale. Il prossimo paragrafo affronta nello specifico la questione dell’aumento della fiducia degli individui nel *business* nel tempo e la crescita, in contemporanea, delle aspettative di questi nei confronti delle aziende.

1.1.2 La fiducia e le aspettative dei consumatori

Il Barometro della fiducia Edelman 2020, che si occupa della più importante ricerca condotta a livello globale su un campione di oltre 36.000 persone in 28 Paesi, sottolinea che le imprese sono le istituzioni in cui l’individuo ripone più fiducia a livello globale (Edelman 2020). Secondo l’indagine svolta nel 2020, nella maggior parte dei mercati, meno della metà della popolazione di massa si fida delle azioni delle proprie istituzioni. Le cause di tale sentimento di sfiducia sono da rintracciare in una percezione di iniquità del sistema.

In particolare, gli individui credono che le istituzioni servano sempre più gli interessi di pochi e il governo, più di ogni altra istituzione, è considerato il meno equo: Il 57% della popolazione in generale afferma che questo protegge e riserva dei benefici solo a pochi, mentre solo il 30% afferma che questo risponde agli interessi di tutti (Edelman 2020).

Stando allo studio effettuato, la fiducia nelle persone viene a determinarsi conseguentemente alla coesistenza di due fattori: la percezione di competenza (ovvero la capacità di mantenere quanto promesso) e il comportamento etico (ovvero l’agire in modo equo e giusto per il miglioramento della società). Il Trust Barometer dichiara che nel 2020 nessuna delle quattro istituzioni, tra cui governo, media, ONG e aziende, viene percepita come etica e competente. Nello specifico, le imprese si classificano al primo posto in relazione alla competenza, raggiungendo una posizione di vantaggio di 54 punti rispetto all’istituzione del governo, 64% contro 10% (Edelman 2020).

I risultati delle indagini effettuate dall’Edelman Trust Barometer nel 2020 e nel 2021 sottolineano, in particolare, l’esigenza da parte del pubblico che le imprese agiscano al di là dei puri scopi di *business* (Edelman, 2021; Edelman, 2021). Tale necessità deriva dalla percezione della scarsa efficacia o peggio dell’assenza governo, che porta le persone ad aspettarsi che le imprese agiscano per colmare questo vuoto.

Edelman (2020) interpreta in questo modo i risultati: "Il *business* focus esclusivo sui ritorni degli azionisti non può più esistere. Con il 73% dei dipendenti che affermano di desiderare l’opportunità di cambiare la società, e quasi due terzi dei consumatori che si identificano come acquirenti guidati dalle loro credenze e dai loro valori, i CEO capiscono che il loro mandato è cambiato."

Lo studio del 2021 mostra che il *business* non è solo l'istituzione più affidabile tra le quattro indagate, ma è anche l'unica istituzione affidabile e la sola ad essere considerata sia etica che competente, registrando un livello di fiducia del 61% a livello globale (Figura 1) (Edelman 2021).

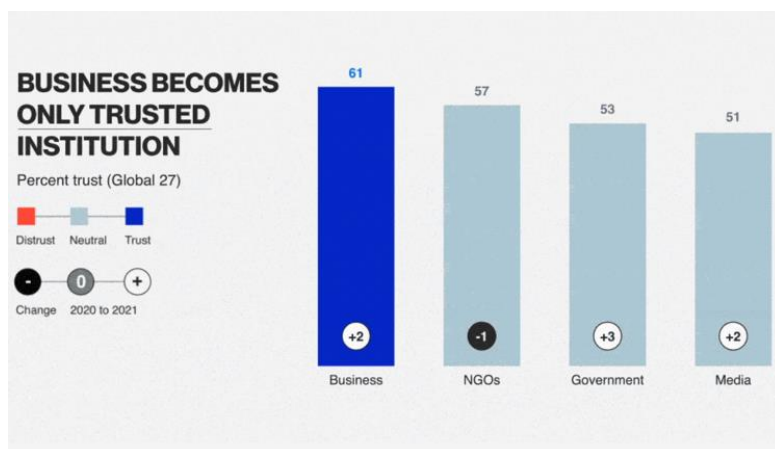


Figura 1- Il *Business* diviene l'unica istituzione di fiducia
(Fonte: 2021 Edelman Trust Barometer, 2021)

In conclusione, i risultati delle due indagini Edelman 2020 e 2021, suggeriscono che le aziende dovrebbero abbracciare il loro nuovo mandato accogliendo le aspettative degli individui e che i leader dovrebbero guidare tale cambiamento agendo con empatia (Edelman, 2021; Edelman, 2021). Lo studio più recente rilasciato nel 2022 conferma gli esiti delle indagini precedenti (Figura 2). Il nuovo ruolo che le imprese sono chiamate a svolgere nel sociale è destinato a restare tale, e il ripristino della fiducia a livello globale è in grado di avvenire solo attraverso la costruzione di un futuro migliore in modo tangibile; “*La leadership sociale è ora una funzione core del business*” (Edelman, 2022).

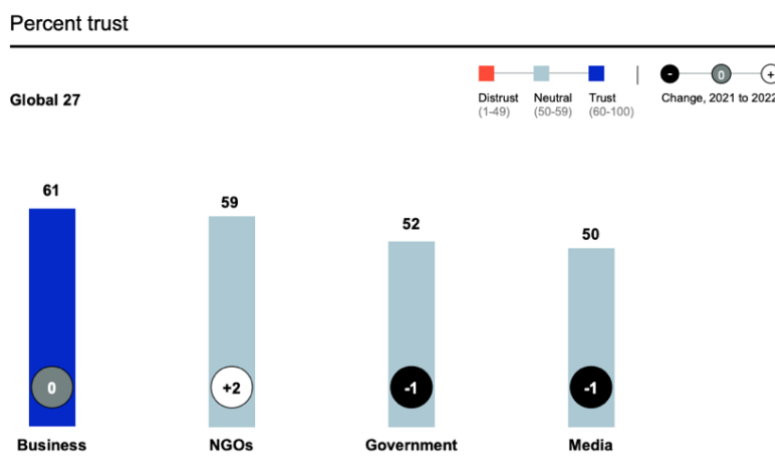


Figura 2 – La fiducia diminuisce per il governo e i media; il *t* è ancora l'unica istituzione affidabile
(Fonte: 2022 Edelman Trust Barometer, 2022)

Il sentimento diffuso di incertezza e sfiducia della popolazione potrebbe essere legato ad avvenimenti in atto nei contesti sociali, economici e politici, e, in particolare, nonostante sia aumentato il benessere finanziario, il sistema politico non è in grado di garantire una giusta qualità della vita alla popolazione in molti paesi. Una ricerca effettuata dal Pew Research Center dimostra che solo il 45% delle persone a livello globale è soddisfatto del funzionamento del sistema democratico nel proprio paese, con una costante tendenza verso un maggiore malcontento (Wike et al., 2019). Per giunta, la democrazia in 167 paesi, ha subito un processo di degradazione in tutto il mondo negli ultimi anni, come evidenziato dal Democracy Index di The Economist, che misura lo stato della democrazia in 167 paesi (The Economist 2020).

Il punteggio registrato nel 2019, pari a 5,44 su 10, rappresenta il più basso mai tracciato dalla sua prima misurazione nel 2006. L'evidenza suggerisce che il fenomeno della polarizzazione politica sta aumentando nella popolazione in tutto il globo. Un'indagine del Carnegie Endowment (2019) afferma che a guidare questa tendenza è la presenza di leader divisivi e della corruzione, oltre che la crescita economica stessa.

Il centro di ricerca internazionale Euromonitor International, che fornisce analisi strategiche su industrie, aziende, economia e consumatori in tutto il mondo, ha stilato una lista dei dieci maggiori trend dei consumatori globali del 2021. Tra le tendenze evidenziate dallo studio è possibile rilevarne uno particolarmente interessante: “Restless and rebellious. People versus politicians”, tradotto “Irrequieti e ribelli. Il popolo contro i politici”. Tale orientamento fa riferimento al sentimento diffuso di sfiducia e opposizione da parte dei consumatori nei confronti della *leadership* politica che, negli ultimi anni, sta provocando un clima crescente di risentimento ed estremismo (Euromonitor International, 2021). Secondo l'indagine, gli individui sono sempre più proiettati verso un atteggiamento di cura per se stessi, mettendo i propri bisogni e desideri al primo posto, mentre i giovani avvertono un particolare senso di disconnessione dal sistema politico, percependo un disinteresse da parte dell'*establishment* a rappresentare i loro interessi (Euromonitor International, 2021). L'agitazione sociale rispetto a tale tematica ha generato a livello globale saccheggi di negozi, boicottaggi e rivolte da parte degli individui e, in particolare, il centro di ricerca evidenzia come il 29% di consumatori siano attivamente coinvolti in questioni politiche e sociali (Euromonitor International, 2021). L'Euromonitor International (2021) in conclusione, sottolinea come le aziende, di fronte ai sentimenti di scetticismo e rabbia dei consumatori, dovrebbero assicurare trasparenza, evitando la disinformazione, ma soprattutto agendo concretamente per risolvere i problemi che molto spesso i governi internazionali non riescono a risolvere.

La configurazione odierna del panorama politico e il cambiamento avvenuto nel mondo del consumo (caratterizzato dall'aumento delle aspettative dei consumatori nei confronti dei brand) sono le due ragioni principali che stanno alla base dell'esplosione di un fenomeno chiamato *brand activism*.

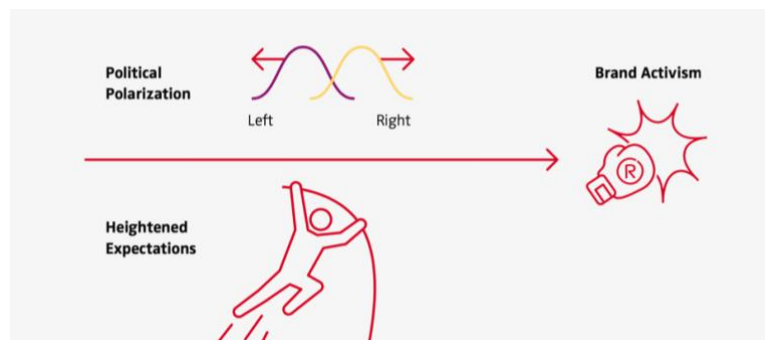


Figura 3- I driver principali del *brand activism*
 (Fonte: *Brand Activism Is Here to Stay: Here's Why*,
 Daniel Korschun, 2021)

I marchi necessitano di asserire i loro ideali in quanto per i consumatori rappresentano oggi “il punto di riferimento rispetto al quale i consumatori fissano le aspettative”, come afferma Paolo Iabichino nella sua prefazione a “*Brand Activism: dal purpose all’azione*” (2018). Il marketing, impegnato in passato a trovare le migliori strategie per parlare ai consumatori e vendere loro prodotti, è posto oggi di fronte ad una nuova sfida: prendere posizioni di fronte alle problematiche che affliggono la popolazione mondiale e ad agire in nome di queste (Iabichino in “*Brand Activism: dal purpose all’azione*”, 2018).

Il report del 2021 di Euromonitor International suddetto, afferma che gli utenti ad oggi esigono che le aziende possiedano delle preoccupazioni che vadano oltre i profitti economici, proteggendo la salute e l’interesse della società e del pianeta. La prima tendenza rilevata dallo studio è denominata “Build Back Better. A Second Chance to Create a Better Future”, il quale si riferisce proprio alle nuove aspettative degli utenti circa l’impegno delle aziende nel sociale e per il pianeta, atteggiamenti influenzati anche dalla crisi pandemica del Covid-19 che ha investito il globo (Euromonitor International, 2021). Le aziende, secondo gli individui soggetti all’indagine, dovrebbero svolgere un ruolo attivo in un processo di rinnovamento del pianeta verso la sostenibilità, ponendosi alla guida di un cambiamento che va da un’economia basata sul volume a una basata sul valore, l’uguaglianza sociale e il benessere ambientale (Euromonitor International, 2021).

Oggi gli individui possiedono delle armi per rispondere alle principali problematiche che affliggono il pianeta e la società, hanno una voce, e hanno bisogno di essere ascoltati. Ciò impone ai brand di avere un *purpose*, di essere pertinenti, credibili, coerenti, nelle loro dichiarazioni ma soprattutto nelle loro azioni. La collettività postmoderna ha bisogno di concretezza, di coinvolgimento, di impatto concreto, e lo cerca nelle aziende e nei CEO di queste. I brand sono le istituzioni del ventunesimo secolo.

1.2 *Brand activism*: trasformare il *purpose* in azioni per cambiare il mondo

Per attivismo si intende quel meccanismo che comporta l'impegno e il tentativo da parte di attori sociali e istituzioni di "promuovere, impedire o influenzare riforme o stati di inerzia sociali, politici, economici o ambientali, con l'intento di migliorare la società" (Kotler e Sarkar, 2018, p.22). Tale meccanismo coinvolge l'attuazione di azioni concrete e pressioni politiche orientate a generare il cambiamento sociale e a muovere la situazione politica verso una determinata direzione (Adae, 2021). Il concetto di attivismo è legato a quello di *advocacy*, termine che deriva dal participio passato del verbo latino *advocare*, ovvero richiedere aiuto agli altri, e contiene la parola latina *vox*, ovvero voce. L'*advocacy* fa riferimento, dunque, all'atto di promuovere e sostenere la voce di un individuo, un'istituzione o un'idea, ma anche ai tentativi di persuasione in modo che altri appoggino una determinata causa (Adae, 2021). Sul fronte aziendale è possibile parlare di *brand activism*, ovvero il tentativo e lo sforzo da parte di un'impresa per sostenere, impedire o influenzare determinate condizioni sociali, economiche, politiche e/o ambientali presenti nel reale, con il fine ultimo di "promuovere o impedire miglioramenti della società" (Kotler e Sarkar, 2018, p. 23). Con *advocacy* aziendale, si fa riferimento alla volontà di una società di sostenere esplicitamente e dar voce a un individuo, un'organizzazione o un'idea, cercando di persuadere un pubblico più ampio a fare lo stesso (Adae, 2021). Si tratta di una forma di coinvolgimento sociopolitico aziendale unica in quanto è un comportamento volontario e proattivo basato sulla lotta per il bene comune. Un'azienda non solo responsabile e impegnata, ma che può dirsi realmente attivista, agisce in nome di una *mission* volta ad un *purpose* fondamentale che si lega all'essenza stessa dei valori del brand.

L'attivismo può essere messo in atto da più soggetti interni o esterni all'azienda, come il CEO, i dipendenti o i consumatori. Nel caso dei collaboratori, sono numerosi i casi in cui questi, rilevando preoccupazioni circa alcune decisioni intraprese dall'azienda che avrebbero potuto comprometterne la responsabilità morale o minacciare i dipendenti stessi, si sono opposti e hanno preso posizione. L'attivismo dei leader aziendali invece, concerne l'impegno dei CEO su questioni di tipo sociopolitico anche lontane dal *business* aziendale, ed azioni mirate a cambiare o migliorare una determinata situazione che arreca problemi alla comunità o all'ambiente.

Infine, l'attivismo dei consumatori fa riferimento all'intervento proattivo di questi nella lotta ad una determinata causa sociale, politica e/o ambientale, attraverso un progetto strutturato dall'azienda stessa. Sarkar e Kotler (2018) nella loro definizione di *brand activism* coinvolgono allo stesso tempo due atteggiamenti contrastanti che il brand può assumere nei confronti della comunità di riferimento: il promuovere un miglioramento di questa e l'impedirne il miglioramento. Tale definizione di *brand activism* è legata alla teoria dei due studiosi che afferma che l'attivismo può essere progressivo ma anche regressivo. Per *brand activism* progressivo si fa riferimento alla volontà di un marchio di contribuire alla creazione di un mondo migliore, in modo da risolvere alcuni dei maggiori problemi che lo affliggono, "assumendo un ruolo di primo piano in conversazioni consapevoli nella sfera pubblica" (Adae, 2021, p.46). Un attivismo aziendale regressivo, invece, si riferisce alla messa in atto di azioni aziendali contrarie al bene comune. A tal proposito,

è utile definire il concetto di bene comune, ovvero “ciò che è condiviso e giovevole per tutti o per la maggior parte dei membri di una determinata comunità. In alternativa, ciò che si ottiene attraverso la cittadinanza, l’azione collettiva e la partecipazione attiva nel campo della politica e della pubblica amministrazione” (Kotler e Sarkar, 2018, p.34). Le due forme contrarie di attivismo possono dar vita ad atteggiamenti opposti da parte del pubblico. L’attivismo aziendale regressivo solitamente genera il cosiddetto fenomeno di *brand shaming*, ovvero un declino della *brand equity* e della *brand reputation*, dovuto a un’incongruenza tra le azioni dell’azienda e i valori etici e morali del pubblico, che, conseguentemente, potrebbe mettere in atto diverse forme di ribellione. L’attivismo progressivo, contrariamente, può dare origine al *brand evangelizing*, un fenomeno per cui un determinato brand coinvolto proattivamente nel cercare una soluzione a un problema, genera una connessione emotiva positiva con i consumatori che sviluppano dedizione ed entusiasmo nei suoi confronti.

Kotler e Sarkar (2018) hanno identificato sette grandi problemi che le imprese interessate a praticare il *brand activism* potrebbero voler prendere in considerazione. Questi vengono denominati dagli autori “malefici 7” in quanto si tratta di problemi interconnessi e di difficile soluzione, su cui il futuro cliente si aspetta che l’azienda lavori:

- Cambiamento climatico: i principali tragici eventi che si abbattano sul pianeta, come ondate di calore, incendi boschivi, inondazioni, uragani, estinzione della specie;
- Disuguaglianza: disuguaglianza economica, sociale e/o di genere;
- Estremismo: l’intolleranza e l’odio crescenti alimentati da gruppi che creano disordine sociale e/o commettono atti terroristici;
- Migrazioni: crescente problema dei rifugiati e richiedenti asilo provenienti da tutto il globo;
- Istruzione: il problema mondiale dell’apprendimento di nuove competenze e capacità al fine di far parte della forza lavoro occupabile;
- Corruzione: la condotta disonesta da parte dei detentori del potere o di chi cerca di influenzare questi ultimi con la frode e la corruzione;
- Popolazione: la progressiva crescita della popolazione nazionale e globale che genera un aumento dei conflitti per le risorse primarie come acqua, energia, cibo, trasporti e istruzione.

Kotler e Sarkar (2018), inoltre, individuano cinque tipologie di *brand activism* in base alle problematiche sociopolitiche per cui i brand decidono di impegnarsi:

- (i) *Brand activism* sociale (comprende le preoccupazioni del marchio per questioni come l’uguaglianza, LGBTQ+, la razza, l’età, il genere e l’istruzione ecc.);
- (ii) *Brand activism* politico (coinvolgimento del marchio in forme di lobbismo e/o il finanziamento di campagne politiche);

- (iii) *Brand activism* legale (comprende le preoccupazioni del marchio circa questioni fiscali, leggi sull'occupazione, sul commercio ecc.)
- (iv) *Brand activism* economico (comprende le preoccupazioni del marchio per il salario minimo e le politiche fiscali);
- (v) *Brand activism* sul posto di lavoro (comprende la *governance* aziendale).

1.2.1 L'ascesa del *brand activism*

Il concetto di attività politica aziendale emerge nella letteratura manageriale intorno agli anni '80, riferendosi alle strategie attuate da un'azienda volte ad influenzare le politiche governative e/o statali, con il fine ultimo di promuovere la realizzazione degli obiettivi aziendali (Aday, 2021). L'attività politica aziendale può coinvolgere diverse strategie come l'istituzione di comitati di interesse, finanziamenti volti a sostenere determinate iniziative, lobbismo e/o la realizzazione di coalizioni. Ciò che rende il concetto di attività politica aziendale lontano da quello di *brand activism* è proprio l'obiettivo ultimo dell'impresa: nel primo caso, infatti, lo scopo rimane "la creazione, il mantenimento e l'estensione del valore aziendale privato, piuttosto che il raggiungimento di un valore pubblico per la società" (Aday, 2021, p.43).

Il *brand activism* si muove in una direzione opposta rispetto alla filosofia di massimizzazione del profitto delle aziende, seguendo la cosiddetta teoria del capitalismo degli *stakeholders* introdotta da Freeman (1984) e discussa precedentemente. Tale fenomeno, dunque, rappresenta l'espressione, la realizzazione e l'evoluzione di una presa di coscienza che inizia effettivamente a concretizzarsi negli anni '80, ma che al giorno d'oggi diviene urgente. Il *brand activism* rappresenta l'espressione massima della responsabilità dei brand e la risposta di questi alle nuove aspettative dei consumatori circa la presa di posizione da parte dei marchi rispetto a questioni rilevanti e problematiche.

Il *brand activism* tenta di dar voce alle problematiche che mettono a rischio il futuro della società, il benessere del pianeta e la giustizia per la collettività, affrontando questioni che la CSR lascia invece irrisolte. Per CSR si fa riferimento alla presa in considerazione volontaria da parte delle aziende di preoccupazioni sociali e/o ambientali nelle loro operazioni commerciali e nelle loro interazioni con i loro *stakeholders* (Commissione Europea, 2001). Lo studioso Carroll (1991) definisce la CSR come "l'adempimento simultaneo delle responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche dell'impresa" (Carroll, 1991, p. 42).

I concetti di CSR e *brand activism* vengono considerati da diversi studiosi molto distanti tra loro. Nel complesso, è possibile distinguere il *brand activism* dalla CSR per due ragioni. Innanzitutto, la CSR tende a mettere in evidenza le conseguenze che derivano dalle scelte e dalle azioni responsabili intraprese (come la reputazione o le vendite), piuttosto che valori aziendali intrinseci (Wettstein e Baur, 2016). Dal momento in cui la CSR è guidata da obiettivi ultimi che mirano a un giovamento per l'azienda stessa, questa viene spesso considerata inautentica e artificiosa, un atteggiamento ipocrita dell'azienda volto a creare il valore aggiunto per l'impresa (Aday, 2021). In secondo luogo, le iniziative di CSR in cui l'azienda decide di impegnarsi

vengono riconosciute come giuste e benefiche dalla maggioranza della società. Contrariamente, una delle caratteristiche essenziali del *brand activism* è proprio la mancanza di un consenso universale e condiviso da parte del pubblico, in quanto spesso coinvolge e riguarda questioni sociopolitiche particolarmente divisive, complesse e controverse, dunque, problemi che non hanno una chiara risoluzione (Korschun et al., 2019; Nalick et al., 2016). È per queste ragioni che spesso il *brand activism* viene riconosciuto come un concetto distinto da quello di CSR e piuttosto considerato come una vera e propria evoluzione di quest'ultimo (Sarkar e Kotler, 2018).

1.2.2 Un fenomeno che genera un impatto asimmetrico: il caso Nike

Gli studiosi dell'articolo "Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing?", prendendo spunto ed estendendo il lavoro di Moorman (2020) sul *brand activism* politico, danno una definizione di *brand activism* autentico come una "strategia guidata da uno scopo e da valori, in cui una marca adotta una posizione non neutrale su questioni sociopolitiche contestate dalle istituzioni, per creare un cambiamento sociale e successo di marketing" (Vredenburg et al., 2020, p.6). Lo studioso Nalick (2016) sostiene che le questioni sociopolitiche in cui entra in merito il *brand activism* sono "questioni salienti irrisolte sulle quali l'opinione della società e delle istituzioni è divisa, generando così potenzialmente un acrimonioso dibattito tra i gruppi" (Nalick, 2016, p.386). Tali questioni oltre ad essere tra gli argomenti più sensibili e complessi, che minacciano l'ordine sociale, religioso, economico, etnico, o geopolitico, sono anche caratterizzate da un'elevata asimmetria informativa (Ade, 2021).

La caratteristica di contraddittorietà tipica del *brand activism* e il conseguente schieramento da parte del pubblico, fanno sì che i brand che scelgono di essere attivisti decidano al contempo di esporsi e sacrificare dei segmenti di mercato per raggiungere scopi che riguardano un interesse pubblico più ampio. "Il *brand activism* autentico dà la priorità alla realizzazione di benefici sociali e ambientali al di là degli interessi economici immediati del marchio" (Vredenburg et al., 2020, p.7).

Un esempio lampante del sentimento controverso generato nel pubblico da parte di brand che prendono posizione rispetto a questioni importanti, è quello del brand Nike, che decide di appoggiare la causa sostenuta dal movimento sorto negli USA chiamato Black Lives Matter. Il movimento viene fondato nel 2012 per affrontare il razzismo presente nella società statunitense nei confronti della comunità afroamericana, e catalizza l'attenzione mondiale su una moltitudine di violenze e incidenti mortali avvenuti negli USA. Nel tempo Black Lives Matter si diffonde in modo significativo, e nei post sui *social media* che affrontano questioni relative alla disuguaglianza e l'ingiustizia razziale nella relazione tra agenti di polizia americani e cittadini neri, inizia ad essere utilizzato l'hashtag #BlackLivesMatter (Schulz, 2017). Il diffondersi del movimento genera una profonda polarizzazione nella popolazione: secondo la ricerca effettuata dal Pew Research Center (2016) sulle risposte dei cittadini al movimento, emerge come circa il 22% degli statunitensi si sia opposto al movimento, mentre circa il 40% lo abbia supportato (Horowitz & Livingston, 2016). Coloro

che lo sostengono tendono a identificarsi con un orientamento politico democratico, mentre i contrari al movimento sembrano essere per la maggioranza dei Repubblicani.

Il brand Nike decide di prendere posizione appoggiando pienamente il movimento tramite diverse iniziative. In particolare, Nike lo sostiene pubblicamente tramite una lettera da parte del presidente e CEO Mark Parker nel 2016 (McGirt, 2016), condivisa sia con i dipendenti che all'interno della newsletter online di Fortune circa il tema delle diversità in ambito aziendale negli Stati Uniti.

L'azione più eclatante del brand però, attraverso la quale rende evidente e palpabile la sua presa di posizione attivista rispetto alla questione, è la scelta di un particolare *testimonial* per le sue campagne pubblicitarie. Si tratta di Colin Kaepernick, campione di *football* americano, con origini afroamericane, adottato da una coppia bianca. Insieme ad altri atleti come Serena Williams e LeBron James, Colin viene scelto per una campagna pubblicitaria realizzata in occasione dei trent'anni del famoso slogan "Just do it".

Ma Kaepernick non è solo uno sportivo di origini afroamericane, è il primo atleta a protestare contro le violenze della polizia americana sui neri, inginocchiandosi durante l'inno nazionale americano prima dell'inizio di una partita. Questo gesto scatena numerose critiche anche da parte del presidente Trump, il quale giunge a chiedere alla lega Nfl di sospendere gli atleti che hanno preso parte alla protesta durante l'inno americano. Tale richiesta viene accolta e Kaepernick viene sospeso (Il Sole 24 Ore, 2018). L'atleta ad oggi non ha più ricevuto proposte di ingaggio da nessuna squadra NFL, mentre, in seguito alle proteste, le partite di *football* americano registrano un significativo crollo nell'audience. Il brand Nike nei primi giorni del settembre 2018 lancia la nuova campagna pubblicitaria con protagonista Colin Kaepernick attraverso l'account Twitter dell'atleta stesso. In particolare, il post è costituito da un'immagine che ritrae il primo piano di Kaepernick in bianco e nero accompagnata dal claim "*Believe in something, even if means sacrificing everything*", ovvero "Credere in qualcosa. Anche se questo significa sacrificare ogni cosa", il tutto accompagnato dal celeberrimo slogan simbolo della Nike, "*Just do it*". La campagna pubblicitaria ha previsto anche la pubblicazione di un video intitolato Dream Crazy, in cui l'atleta interviene con la sua voce fuoricampo.



Figura 4- L'immagine del post pubblicato da Kaepernick su Twitter (Fonte: Twitter, 2018)



Figura 5- Il video Youtube "Dream Crazy" pubblicato dal brand Nike. (Fonte: Youtube, 2018)

La scelta di Nike scatena in brevissimo tempo numerose reazioni negli USA: se infatti molti celebrano questa presa di posizione, dall'altro lato si diffonde presto un *hashtag* di protesta rispetto alla campagna della multinazionale, #NikeBoycott, divenuto uno dei *trending topics* sui *social network*. Non sono mancate azioni più violente da parte degli oppositori, come la pubblicazione di foto di persone che bruciano e distruggono i prodotti del brand, o critiche che sostituiscono il celebre slogan con le espressioni “*Just Don't*” e “*Just Blew It*”. Lo stesso Trump in un'intervista per un programma statunitense, dichiara inappropriata la scelta di Nike (Il Sole 24 Ore, 2018). Il sentimento di dissidenza per la campagna pubblicitaria provoca anche conseguenze di tipo economico per il brand, a testimonianza del fatto che fare *brand activism* significa assumere una netta posizione rispetto a questioni delicate e complesse, e soprattutto lottare a gran voce per ciò in cui si crede, anche a costo di sacrificare dei segmenti di mercato, o perdere la fiducia dei clienti. Il titolo Nike a Wall Street cala significativamente (Il Sole 24 Ore, 2018) e la reazione negativa del pubblico ha delle ripercussioni anche sul *sentiment*, generando un netto calo dell'apprezzamento del brand come riportato anche da uno studio di Morning Consult (2018). Al tempo stesso però, la campagna e la presa di posizione rispetto al movimento Black Lives Matter, ripaga il brand in termini di popolarità, a testimonianza del fatto che dimostrare di avere un *purpose* credibile e pertinente e al tempo stesso realizzare azioni concrete per difendere quello stesso *purpose*, premia in termini di fiducia e reputazione. Nike dimostra di avere una voce nel panorama socioculturale in cui vive, di essere una vera e propria istituzione sociale contemporanea ma anche di essere in grado di rispondere alle aspettative sempre più elevate dei consumatori, che necessitano di stabilire relazioni con brand di cui apprezzano anche il posizionamento politico ed ideologico. Per Nike arrivano presto dei segnali incoraggianti anche dal punto di vista delle vendite: queste registrano un aumento del 31% nei giorni successivi al Labour Day, confrontate al periodo precedente in cui la crescita è soltanto del 17% (Market Watch, 2018), e il trend si è mantenuto positivo. Inoltre, dal punto di vista dell'*engagement*, un'analisi sui social effettuata da Mark Bachman e Daria Woods (due analisti di TickerTags) e riportata nell'articolo di Market Watch, dimostra che i commenti e le menzioni riguardanti Nike aumentano del 1.68%, e che i post di boicottaggio della campagna sono da considerare minoritari rispetto ad altre campagne del passato.

1.2.3 Il brand activism migliora la performance aziendale: la best practice di Unilever

Il caso esemplare di Nike dimostra come il *brand activism* non rappresenta soltanto la giusta via da intraprendere da un punto di vista etico e morale, ma consente al brand di crescere e di incrementare i profitti se viene messo in atto in modo consapevole da parte del brand. Da questo punto di vista, assumere un comportamento impegnato sul fronte politico-sociale, rappresenta per l'azienda una vera e propria scelta strategica: ascoltare il proprio pubblico vuol dire conoscerne i bisogni e i problemi maggiori in modo da allinearvisi. Questo consente di rendere il brand rilevante rispetto al contesto in cui vive, aumentare le conversazioni intorno ad esso, fare al contempo *stand-out* e *stand-up*, aumentando conseguentemente i profitti.

Per *stand-out* si intende la capacità di distinguersi in un panorama costellato dalla presenza di una moltitudine di brand che sovraffollano il consumatore e difficilmente ne catturano l'attenzione, mentre per *stand-up*, si fa riferimento alla capacità di connettersi a livello emozionale e culturale con le persone cui ci si rivolge (Civiero, 2021).

Un altro caso in cui il *brand activism* attuato in un'ottica progressiva e consapevole porta l'impresa al successo, è quello di Unilever e in particolare dei Sustainable Living Brands istituiti dalla multinazionale britannica nel 2010 con il Sustainable Living Plan (USLP), lanciato dall'ex CEO Paul Polman, leader aziendale conosciuto per il suo spirito riformista. L'obiettivo del piano di Unilever, è quello di accrescere il benessere del pianeta rigenerando la natura attraverso una diminuzione degli sprechi e creare un clima più equo ed inclusivo anche da un punto di vista sociale.

I Sustainable Living Brands, tra cui Dove, Hellmann's, Knorr e Ben & Jerry's, sono definiti da Unilever stesso come brand con un forte scopo sociale o ambientale, i cui prodotti contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi del piano suddetto. I risultati ottenuti dal gruppo in termini di *performance* dimostrano che l'attivismo sul fronte sociale e ambientale è in grado di stimolare la crescita e i profitti: i marchi coinvolti nel piano di sostenibilità aumentano, infatti, le vendite dal 2014 in modo consistente, in media oltre il doppio rispetto agli altri brand che compongono il portafoglio. Nel 2019 Unilever annuncia che nell'anno precedente 28 di questi brand ha sovraperformato del 69% rispetto al resto del *business*, fino a rappresentare il 75% della crescita complessiva (Seeking Alpha, 2021). Dal 2011 al 2020, ovvero il periodo di azione del l'USLP, il fatturato del Gruppo aumenta dello 0,98% annuo. L'utile operativo cresce di un tasso annuo del 3,22% tra il 2013 e il 2020 (4,11% al 2019) e sale anche il margine operativo complessivo dal 15,1% al 18,5% (Seeking Alpha, 2021).

Alan Jope (2020), CEO di Unilever e successore di Polman, riconosce inoltre i vantaggi ottenuti in termini di costi, pari a oltre 1 miliardo di euro dal 2008, derivanti dal miglioramento dell'efficienza idrica ed energetica negli stabilimenti, la riduzione degli sprechi di materiale e la riduzione dei rifiuti. Infine, un altro dato incoraggiante e fortemente positivo è che il 90% dei dipendenti si sente orgoglioso di lavorare per il gruppo, mostrando una maggiore motivazione che contribuisce a migliorare la produttività e conseguentemente i profitti. Secondo il CEO questo dato rappresenta un riflesso dell'impegno di Unilever volto a costruire un mondo migliore (Jope, 2020).

È evidente, dunque, come l'attenzione alla sostenibilità rappresenti per Unilever un vero e proprio impulso al successo, aumentando anche il valore percepito della merce come dimostra l'aumento dei margini.

La multinazionale nel 2020 delinea una nuova strategia aziendale completamente integrata chiamata Unilever Compass, basata proprio su quanto appreso in dieci anni di USLP. L'obiettivo è quello di divenire leader nel *business* sostenibile a livello globale, dimostrando una volta per tutte che la sostenibilità giova all'ambiente, alla società ma anche al *business* stesso (Jope, 2020).

1.2.4 Le caratteristiche salienti del *brand activism*

Sulla base di quanto delineato finora, è possibile, dunque, individuare ed evidenziare le caratteristiche salienti del *brand activism*:

- 1- Il *brand activism* nasce ed è guidato dai valori e dal *purpose* dell'impresa: attivismo vuol dire abbandonare l'approccio manageriale classico volto alla massimizzazione dei profitti, e sviluppare un atteggiamento proattivo scegliendo di osservare la realtà circostante per comprenderne a fondo i problemi che la affliggono e assumendo una posizione ed un impegno rispetto ad essi;
- 2- Fare *brand activism* vuol dire agire: non basta soltanto farsi carico di un *purpose* nobile ed elevato, bisogna saper calare quel *purpose* nel concreto, agire per cambiare in modo tangibile il mondo e la comunità in cui si opera, combattere per affermare i propri valori e le proprie credenze etiche;
- 3- Fare *brand activism* vuol dire allinearsi al mondo circostante: per essere attiviste le imprese dovrebbero affrontare tematiche sociopolitiche controverse, polarizzanti e irrisolte, adottando una mentalità che guarda l'impresa "dall'esterno verso l'interno" (Sarkar e Kotler, 2018), in modo da comprendere quali sono i problemi che contano per i consumatori, non solo quelli che contano per l'azienda stessa;
- 4- Il *brand activism* può essere di natura progressiva o regressiva. Esso è progressivo quando l'impresa si impegna ad intercettare i bisogni essenziali degli *stakeholders* al fine di promuovere il bene comune; è, invece, regressivo quando impedisce e contrasta la realizzazione del bene comune, danneggiando le condizioni della collettività e del pianeta (Sarkar e Kotler, 2018);
- 5- Il *brand activism* può trasformarsi in *brand equity*: siamo in un'epoca in cui ciò che conta è la trasparenza e la giustizia; dunque, essere attivisti, sviluppando un *purpose* che va oltre la mera ricerca di redditività, porta le imprese al successo e alla *leadership* nel loro settore;
- 6- L'attivismo che si realizza in ambito aziendale può prendere vita da diversi soggetti interni o esterni all'impresa, che ne divengono artefici e protagonisti. Sarkar e Kotler (2018), in particolare, fanno riferimento a tre forme di attivismo aziendale: l'attivismo messo in atto dai dipendenti, l'attivismo aziendale che coinvolge i consumatori fino a renderli parte proattiva di iniziative per il bene comune, ed infine l'attivismo che nasce dai leader aziendali, il *CEO activism*.

1.3 *CEO activism*: il leader aziendale come guida per il cambiamento

Sempre più spesso accade che gli amministratori delegati assumano un ruolo attivo nei confronti di importanti cause sociali, politiche o ambientali, esprimendo dichiarazioni sui *social media*, scrivendo articoli di opinione, tramite azioni economiche come il trasferimento di attività commerciali o il finanziamento di gruppi attivisti (CEO Magazine, 2019). Tale scelta è da ricondurre ai rinnovati bisogni e aspettative dei consumatori, oltre che all'esigenza di una rivoluzione dell'approccio manageriale aziendale, dovuto ai profondi cambiamenti in atto nella società postmoderna.

Il *CEO activism* è una recente tendenza sviluppatasi tra gli alti dirigenti di impresa, che consiste nella presa di posizione da parte di leader aziendali su questioni di tipo politico, sociale o ambientale, “non direttamente collegate al *core business* della loro azienda” (Chatterji e Toffel, 2019, p. 159). Alle volte, tali dichiarazioni pubbliche vanno contro la logica stessa del *core business* aziendale o della massimizzazione della redditività e possono coinvolgere innumerevoli questioni come il matrimonio omosessuale, il cambiamento climatico, diseguaglianze di reddito, l’immigrazione, la discriminazione, l’ingiustizia razziale e l’uguaglianza di genere (Aday, 2021). Nel *CEO activism*, i soggetti e protagonisti dell’attivismo sono i CEO stessi, adottando comportamenti responsabili nei confronti della sfera pubblica e sociale, a differenza di quanto accade nel *brand activism* e nella CSR, in cui l’attore principale resta l’impresa.

Inoltre, secondo Chatterji e Toffel (2018), tra i primi studiosi del fenomeno, l’attivismo dei CEO è più visibile e di alto profilo rispetto all’impegno sociopolitico aziendale o alla CSR, probabilmente proprio perché è messo in atto da singoli individui che rivestono un ruolo importante, credibile e autoritario. Il *CEO activism*, per giunta, analogamente al *brand activism*, si concentra sull’attività pubblica, non su attività pubbliche e private che mirano ad incrementare la *performance* dell’azienda. In particolare, sempre secondo Chatterji e Toffel (2019), il *CEO activism* non ha un impatto diretto sulle *performances* operative e finanziarie dell’azienda. Quest’ultimo aspetto colloca tale particolare forma di attivismo aziendale in una sfera lontana rispetto alle strategie non di mercato, impiegate al fine di promuovere i profitti aziendali (Hadani et al., 2018).

Per concludere, il pubblico del *CEO activism*, non è circoscritto a singoli gruppi di *stakeholders*, ma comprende i dipendenti, i consumatori e la società in generale (Chatterji e Toffel, 2019).

1.3.1 Oltre il *core business* aziendale

Le aziende hanno da sempre un ruolo attivo nei sistemi pubblici e sociali, e da sempre contribuiscono ad influenzare l’andamento economico e politico delle comunità in cui si stabiliscono, attraverso diverse decisioni ed azioni, come i contributi, le *lobby*, i finanziamenti a comitati d’azione politica e campagne su varie questioni, soprattutto negli Stati Uniti (Chatterji e Toffel, 2019). Eppure, il *CEO activism* è un fenomeno del tutto nuovo.

Fino a pochi anni fa, infatti, era raro che i CEO si immergessero in controverse questioni sociali e politiche su argomenti come etnia, orientamento sessuale, genere, immigrazione e ambiente. Ciò che dissuadeva i leader aziendali dal prendere posizioni all’interno di questioni che si collocano al di fuori della sfera del proprio *business*, erano soprattutto le conseguenze che possono derivare da un tale comportamento.

Difatti, assumere un atteggiamento di parte nel campo morale ed etico può rappresentare un pericolo danneggiando il *business* e allontanando segmenti di consumatori.

Una tendenza che contribuisce alla diffusione del *CEO activism* è proprio la mancanza di fiducia dell’individuo nelle istituzioni, nello stato e nella politica in generale, come è stato discusso precedentemente.

Di contro, gli intervistati dello studio effettuato dall’Edelman Trust Barometer nel 2018 dichiarano di avere delle aspettative molto elevate nei confronti delle aziende ma anche e soprattutto dei loro amministratori delegati, dimostrando la crescente importanza e responsabilità attribuita a tale figura al giorno d’oggi.

Il pubblico si aspetta che i CEO si impegnino pubblicamente in problemi sociali o politici (Edelman, 2018), ampliando la sfera di interesse del proprio operato oltre le questioni strettamente aziendali e imprenditoriali.

Le accresciute aspettative nei confronti del *business* mettono di fronte ai CEO nuove richieste di concentrarsi sulle azioni a favore di un miglioramento della società, “con lo stesso rigore, premura ed energia impiegati per realizzare profitti” (Edelman, 2021).

Obiettivo dei CEO odierni, dunque, non è più soltanto il raggiungimento del successo complessivo di un'azienda, ma anche il conseguimento di soluzioni che garantiscano il benessere sociale e pubblico, risultato di un impegno socialmente responsabile e di valore (Henderson, 2018).

A cambiare però non sono soltanto le aspettative e le esigenze del pubblico, ma anche le credenze e la presa di coscienza da parte dei CEO stessi circa le grandi problematiche che affliggono le società odierne. Di fronte a uno scenario politico caratterizzato da forti polarizzazioni, estremismi e sconvolgimenti, crescono sentimenti di sdegno e frustrazione che suscitano nei leader di impresa il desiderio di smuovere la situazione, sempre più consci del loro potere e della loro capacità di influenzare il pubblico.

È possibile, dunque, dar credito alla letteratura esistente (e.g. Chatterji and Toffel 2018; Wolfe 2020), che delinea i due *driver* sostanziali che generano l'ascesa del *CEO activism*: la rivoluzione aziendale che sposta l'orientamento delle imprese verso gli *stakeholders* e l'aumento della fiducia e delle aspettative di questi ultimi nei confronti delle aziende e dei loro leader, entrambe cause anche della diffusione del *brand activism*.

Un vero e proprio precursore del fenomeno ed apripista di un atteggiamento rinnovato dei leader aziendali rispetto a questioni di tipo sociopolitico, è Tim Cook, CEO di Apple. Timothy (Tim) D. Cook ricopre il ruolo di CEO dell'azienda dal 2011 ed è possibile annoverarlo come un leader aziendale impegnato in modo costante in forme di attivismo politico e sociale. In qualità di leader di una delle aziende più redditizie al mondo, lavora costantemente per espandere le responsabilità di Apple oltre il modello tradizionale di gestione focalizzato sul benessere degli *shareholders*, sottolineando in più momenti la sua priorità di obbligo sociale e morale rispetto all'utile economico, credendo che le aziende abbiano una responsabilità significativa nei confronti della società. Cook ribadisce più volte la sua volontà di sostenere argomenti sociali a partire dall'ottobre 2014, quando diviene il primo amministratore delegato apertamente gay di Fortune 500 CEO.

In una lettera in Bloomberg Businessweek nel 2014, Cook scrive: “Non mi considero un attivista, ma mi rendo conto di quanto ho beneficiato del sacrificio degli altri. Quindi, se sentire che il CEO di Apple è gay può aiutare qualcuno che lotta per venire a patti con sé stesso, o portare conforto a chiunque si senta solo, o ispirare le persone a lottare per l'uguaglianza, allora vale il compromesso con la mia *privacy*” (Cook, 2014).

Questa dichiarazione è molto importante in quanto rappresenta la volontà di Cook di prendere posizione rispetto ad una questione politica non correlata agli scopi economici di Apple. Una vicenda, in particolare, avvenuta nel 2015, rende Tim Cook uno dei maggiori CEO attivisti a livello globale. Tim Cook si oppone all'approvazione della legge l'RFRA nello stato dell'Indiana, divenuta oggetto di un acceso dibattito a livello nazionale, che permette a singoli individui o società di appellarsi al rispetto delle proprie convinzioni religiose, giungendo, ad esempio, anche a negare i propri servizi agli omosessuali per credenza religiosa. Cook, considera discriminatoria la legge nei confronti degli individui LGBTQ+ e non esita ad esprimere

immediatamente il suo parere. Il CEO di Apple, successivamente all'approvazione della legge, twitta ai suoi oltre 1 milione di seguaci dal suo account personale, "Apple è aperta a tutti. Siamo profondamente delusi dalla nuova legge dell'Indiana e chiediamo al Governo dell'Arkansas di porre il veto alla simile #HB1228" (Cook per CNN Wire Service, 2015). Secondo la CNN, tale dichiarazione viene ritwittata e apprezzata attraverso dei *likes* oltre 2.000 volte entro la prima ora (Rooney e Smith, 2015).

Tre giorni dopo l'approvazione della legge, il Washington Post pubblica un articolo scritto da Cook che condanna il Religious Freedom Restoration Act, insieme ad altri disegni di legge simili in esame in altri stati come l'Arkansas e il Texas. Nell'articolo, Cook etichetta le RFRA come "pro-discriminazione", "pericolosa", un tentativo di "razionalizzare l'ingiustizia fingendo di difendere qualcosa che molti di noi hanno a cuore" (Cook per CNN Wire Service, 2015). Cook spiega che "la discriminazione, in tutte le sue forme è un male per gli affari".

L'articolo riceve 9.674 commenti nei 14 giorni successivi alla sua pubblicazione. Dopo la pubblicazione del *tweet* e dell'articolo, Cook viene incluso nel Time's 100 Most Influent di Time. In molti iniziano a commentare il suo atteggiamento, e tra questi il deputato e leader dei diritti civili John Lewis scrive che "Tim Cook è la prova che anche le aziende di maggior successo possono e devono essere giudicate da più che dal loro bilancio" (Lewis, 2015).

La presa di posizione di Cook è un primo grande caso di *CEO activism*, considerando che la legge che Cook disapprova concerne una questione ben lontana dallo scopo commerciale dell'azienda Apple (DeBaldo, 2020).

Al tempo stesso, dal momento in cui l'azienda dichiara di aderire al modello di management volto al benessere degli *stakeholders*, il CEO si mostra perfettamente in linea allo spirito di responsabilità sociale dell'impresa. Quest'ultimo è proprio lo scopo principale di Cook: allinearsi ai valori aziendali, fino a rappresentare e personificare Apple stessa nei suoi discorsi. Si noti, infatti, come nei frammenti delle dichiarazioni del CEO riportate egli si rivolge sempre al pubblico "a nome di Apple", o impiegando il pronome personale "noi". Cook sfrutta la sua notorietà come amministratore delegato di una grande società per persuadere il pubblico a preoccuparsi della questione della legge RFRA e questo comportamento contrasta con quello di altri CEO che hanno invece impiegato il loro potere economico e politico per influenzare legislatori e dirigenti statali (DeBaldo, 2020).

Chatterji e Toffel (2017) indagano gli effetti dell'attivismo dei CEO sull'opinione pubblica e sugli atteggiamenti dei consumatori conducendo un esperimento sul campo proprio sugli impatti delle dichiarazioni di Tim Cook contro la legge sulla libertà religiosa dell'Indiana, rilevando interessanti risultati. Gli esiti dello studio rivelano che l'attivismo dei CEO è in grado di plasmare efficacemente l'opinione pubblica al pari delle dichiarazioni dei politici, grazie alla capacità dei leader di inserire la questione all'interno di un *frame*.

La realizzazione di tale effetto del *CEO activism* che gli studiosi appellano come "*framing*" dipende dalla posizione del pubblico: nel caso dell'esperimento sulle dichiarazioni di Cook si evince che queste riescono ad acquisire sostegno da parte dei sostenitori del matrimonio omosessuale, ma non tra gli oppositori.

Per quanto riguarda la potenziale influenza dell'attivismo del CEO sull'atteggiamento dei consumatori, si evidenzia una maggiore intenzione di acquisto di prodotti Apple tra gli intervistati che sono esposti ai messaggi di attivismo del CEO rispetto a quelli che non lo sono. In conclusione, i due studiosi giungono ad affermare che l'attivismo del CEO può svolgere la funzione di segnale, comunicando ai consumatori la posizione del leader di un'azienda circa una questione controversa stimolandone potenzialmente il supporto, specialmente tra coloro che già sostengono la posizione del CEO.

Un documento che può essere considerato un vero e proprio manifesto del *CEO activism* è la famosa lettera di Larry Fink destinata proprio ai CEO, intitolata "A sense of purpose". Fink è il CEO, cofondatore e presidente della più grande società di *asset management* al mondo, Blackrock, considerato da Forbes il 28° uomo più potente del mondo nel 2018. La lettera si apre con una constatazione di significativo impatto da parte di Fink, che auspica che destinatari prendano coscienza del ruolo che rivestono oggi nella società: "Il panorama globale è sempre più fragile e, di conseguenza, suscettibile di comportamenti a breve termine da parte di aziende e governi allo stesso modo. L'incertezza del mercato è pervasiva e la fiducia si sta deteriorando. (...) Snervata dai cambiamenti economici e dall'incapacità del governo di fornire soluzioni durature, la società guarda sempre più alle aziende, sia pubbliche che private, per affrontare urgenti problemi sociali ed economici" (Fink, 2018).

Nella lettera, il CEO di Blackrock invita i leader delle aziende a riflettere su quanto sia importante avere un chiaro *purpose* al fine di creare valore a lungo termine per l'impresa stessa. In particolare, non è più possibile limitare il *purpose* al conseguimento di profitti aziendali, esso deve incarnare la "ragion d'essere", lo spirito e la forza motrice che spinge l'impresa a creare valore per se stessa e per tutti gli *stakeholders* cui è legata. Sarebbe ipocrita però considerare i profitti come un qualcosa di antitetico allo scopo aziendale: Fink, infatti, sottolinea che profitti e scopo sono congiunti l'un l'altro, ma che i primi devono essere utili a fornire benessere a tutti gli *stakeholders* dell'azienda nel tempo, dagli azionisti ai dipendenti, dai clienti alle intere comunità. Delineare un *purpose* credibile e nobile è per Fink la chiave stessa per la realizzazione di una redditività a lungo termine, in quanto garantisce che vi sia coerenza, controllo ed eticità in tutte le decisioni e le azioni strategiche dell'azienda. Il CEO si rivolge direttamente ai leader delle imprese, coinvolgendoli in prima persona ed esortandoli a fare qualcosa di concreto per la società: "il mondo ha bisogno della tua *leadership*", dichiara.

Infine, Fink sottolinea l'importanza del considerare il parere dei millennials, generazione che costituisce ad oggi il 35% della forza lavoro, e che ci tiene a comunicare le proprie aspettative ed opinioni circa le aziende per cui lavora. In un sondaggio di Deloitte, come riporta anche il CEO di Blackrock, il 63% dei lavoratori millennial afferma che lo scopo principale delle aziende dovrebbe essere il miglioramento della società, piuttosto che il conseguimento di profitti.

Nel 2022 Larry Fink continua la sua battaglia volta a smuovere i CEO ad aderire all'approccio del capitalismo degli *stakeholders*, sostenendo che alla base del successo dell'azienda c'è proprio la capacità di reinventarsi costantemente ed evolversi "di pari passo con il mondo che le circonda". Fink sostiene che il Covid-19 aggrava addirittura la crisi di fiducia già presente nell'individuo nei confronti delle istituzioni

tradizionali, esasperando le polarizzazioni e gli schieramenti nella società e generando delle nuove sfide per i CEO. Il messaggio è più chiaro e preciso che mai: “Non è mai stato così essenziale per i CEO mostrare una voce coerente, uno scopo chiaro, una strategia coesa e una visione di lungo periodo. In questo clima di incertezze, lo scopo della vostra impresa deve essere la vostra stella polare” (Fink, 2022). Infine, il CEO dichiara l'imminente inaugurazione del “Center For Stakeholders Capitalism”, un polo di ricerca e dialogo intorno al tema dell'incontro e della relazione tra azienda e *stakeholders* volto a creare valore.

Anche il World Economic Forum contribuisce a fare informazione circa la nuova tendenza del *CEO activism*, al fine di incoraggiare sempre più leader aziendali a prendere parte a questo movimento. Nel 2019 un articolo pubblicato dalla fondazione intitolato “CEOs as activists: should leaders speak up about social causes?”, giunge a paragonare i CEO ad *influencers*, data la loro capacità di avere un impatto reale sulla società, dando vita a movimenti, incrementando le vendite e smuovendo le coscienze del pubblico, anche attraverso un semplice *tweet*. La CEO della società di pubbliche relazioni Kathy Bloomgarden, autrice dell'articolo, si chiede però quando davvero i CEO dovrebbero esporsi ad esprimere il loro parere su una causa e in che modo dovrebbero farlo al fine di connettersi con i consumatori, invece che estraniarli.

La Bloomgarden (2019) propone come risposta al suo interessante quesito tre motivi per cui un CEO dovrebbe essere attivista:

- Dovrebbe farlo se, innanzitutto, è in grado di ritenere se stesso autentico: ciò vuol dire nel momento in cui realmente si è impegnato a compiere azioni concrete per la questione in merito alla quale si espone, in nome del *purpose* aziendale;
- In modo da entrare in connessione con quel segmento di mercato che rappresenta la generazione fondamentale di questi decenni: i millennials. Sono molti, infatti, gli studi che dimostrano che i millennials ritengono che l'impegno personale dei CEO rispetto a cause sociali e politiche sia davvero importante. Questa generazione non rappresenta solo una significativa percentuale di consumatori, ma anche di forza lavoro. Diversi studi dimostrano come ci sia una correlazione tra attivismo da parte dei CEO e impegno da parte dei dipendenti; dunque, divenire attivisti vuol dire saper rispondere adeguatamente alle aspettative della generazione più influente della contemporaneità;
- Perché il *CEO activism* è la giusta risposta ad un clima aziendale che sta cambiando: la Bloomgarden nomina due casi in cui i dipendenti di un'impresa hanno preso posizione rispetto alle modalità in cui la loro azienda aveva gestito questioni di tipo etico e morale al suo interno. I dipendenti oggi più che mai cercano di far valere la loro opinione circa questioni che intaccano i loro principi fondamentali, richiedendo alle imprese di muoversi in linea alle loro visioni morali.

1.3.2 Il CEO affidabile e il processo decisionale inclusivo

Sarkar e Kotler (2018), nel loro manuale “*Brand activism: dal purpose all'azione*”, che rappresenta un vero e proprio vademecum del fenomeno del *brand activism*, delineano le caratteristiche del nuovo ruolo che ogni CEO oggi è chiamato a rivestire. I due autori sostengono che l'amministratore delegato aiuta l'impresa a consolidarsi e a crescere, rappresentando il custode stesso del brand, in quanto lo protegge da azioni a breve

termine che potrebbero compromettere la redditività dell'azienda nel lungo periodo. Il CEO, inoltre, consente e garantisce coerenza e unità nel processo di sviluppo del brand nel tempo, assumendo le vesti del "progettista" del futuro del marchio (Sarkar e Kotler, 2018). Inoltre, i due autori indicano i connotati di un CEO affidabile, sulla base dello studio di Ming Chang, Kim, Gilbreath e Andersson (2018), che sostiene che alla base della credibilità dei leader vi sono due fattori chiave: affidabilità e competenza percepita. In particolare, gli autori di "Brand activism", sostengono che i CEO affidabili compiono azioni concrete coerentemente a ciò che affermano, rappresentano l'incarnazione stessa dei valori del brand, adottano una comunicazione trasparente e aperta, proteggono, ascoltano, valorizzano ed infine sostengono i dipendenti.

Sarkar e Kotler (2018) chiudono il discorso riservato al *CEO activism* nel loro volume, portando alla conoscenza del lettore le linee guida avanzate dal Gruppo Tata per consentire alle aziende di contribuire al benessere della collettività e dell'ambiente senza perdersi nella ricerca di profitti e redditività economica. Il gruppo Tata è uno dei maggiori gruppi aziendali indiani impegnato in molteplici settori produttivi, tra cui l'ingegneria meccanica, l'energia, la tecnologia, le infrastrutture e il settore del turismo (Treccani). Tata si distingue per essere un'organizzazione da sempre basata sui valori, primi fra tutti l'integrità intesa come trasparenza, onestà ed eticità nella condotta, e la responsabilità, come integrazione dei principi ambientali e sociali in ogni attività. Il suo fondatore Jamsetji Tata è noto non solo per le sue doti imprenditoriali, ma anche per i suoi sforzi filantropici e per la sua umanità, sostenendo che la ricchezza è "solo un aspetto secondario della vita" e dichiarando che la *mission* del gruppo è proprio quella di aiutare le comunità in cui opera.

Tata Engage, il programma di volontariato istituito dal gruppo, rientra oggi tra i primi dieci programmi di volontariato di impresa al mondo. Così si legge sul sito ufficiale del Tata Engage: "Nel gruppo Tata, crediamo che la nostra eredità di "restituire" possa essere praticata al meglio rimboccandoci le maniche ed essere il cambiamento che desideriamo vedere in questo mondo. Il volontariato è uno dei meccanismi chiave che abbiamo scelto per incanalare i nostri beni più preziosi, le nostre persone, verso il bene della società. Oltre a indirizzare le competenze professionali e la ricca esperienza verso questioni ambientali e sociali urgenti, il volontariato migliora anche la coesione sociale e rafforza le comunità".

Le linee guida proposte dal Gruppo Tata sono rivolte ai CEO delle aziende e rappresentano un invito a rendere le imprese più inclusive, e ad ascoltare le voci dei consumatori, del pianeta e della società, mettendo in atto un processo decisionale inclusivo. I criteri sono i seguenti:

- Motivate con *purpose*: focalizzate la *mission* stessa del *business* sulla risoluzione di problemi di tipo economico, sociale e/o ambientale, offrendo prodotti che forniscano benefici alla comunità e migliorando la qualità della vita degli *stakeholders*;
- Cambiate le regole del gioco: mettete in discussione le pratiche vigenti nel vostro settore, a favore di nuove attività di *business* volte alla sostenibilità ambientale, all'inclusione sociale e alla capacità economica;

- Sviluppate soluzioni locali e distribuite: sviluppate soluzioni ai problemi che affliggono le comunità locali in cui operate fornendo tecnologie pulite;
- Radicate il *business* nella società: individuate i punti deboli della filiera al fine di creare delle opportunità di *business* locale per gli *stakeholders*;
- Eliminate i *trade-off* tra gli *stakeholders*: realizzate delle strategie di *business* che affrontino le ingiustizie sociali e rispondano ai bisogni degli *stakeholders* emarginati.

1.3.3 Il piano B per un domani migliore

Tra le iniziative sorte per stimolare i CEO ad assumere un comportamento impegnato dal punto di vista sociale e politico c'è il B Team, di cui parlano anche Sarkar e Kotler (2018) nel loro testo. Si tratta di un'organizzazione mondiale senza scopo di lucro, costituita da un gruppo di CEO e fondata da Sir Richard Branson e Jochen Zeitz, proprio per promuovere un nuovo approccio al *business* orientato ad aumentare il benessere della società e del pianeta. Così si presenta il gruppo sul sito ufficiale nella sezione "Who We are": "Noi, come leader del settore privato e della società civile, immaginiamo la strada da seguire come un modo migliore di fare affari. Ecco perché stiamo lavorando per spostare la cultura della responsabilità nel *business* in modo da includere non solo numeri e prestazioni, ma anche persone e pianeta. Riconosciamo che mentre siamo parte del problema, abbiamo la responsabilità e il potere di guidare la soluzione. Creeremo nuove norme di *leadership* aziendale che vanno oltre l'impegno e verso una trasformazione fondamentale oggi, per un domani migliore."

Il B team prende il suo nome proprio dalla volontà di trascendere dal "piano A" adottato fino ad oggi dalle aziende e che ormai può essere considerato fallito, ovvero la concentrazione degli sforzi aziendali per il conseguimento dei profitti. Il piano B, quindi, rappresenta un nuovo disegno di azione orientata al cambiamento e al bene comune attraverso collaborazione e azioni collettive. Il programma di azione delineato dal piano B si configura come una sorta di decalogo che individua ed affronta i dieci problemi che portano le imprese a restare intrappolate nel *mindset* errato del management tradizionale. Tra le soluzioni che il piano B invita a prendere in considerazione c'è la promozione della trasparenza totale al fine di essere liberi dalla corruzione, il ripristino della natura riducendo l'impatto ambientale e contribuendo a risanare l'ambiente, la creazione di comunità prospere e la valorizzazione di equità e dignità lungo tutta la filiera.

Dal 2020 il B team è impegnato nell'elaborazione di una strategia quinquennale per definire la propria visione di economia inclusiva in linea con gli obiettivi stabiliti per il 2030 dalle Nazioni Unite negli obiettivi di sviluppo sostenibile. "Fino al 2025, ci concentreremo sulla promozione di una *leadership* aziendale che abbracci la crescita economica a lungo termine, guidando l'integrazione dei criteri ambientali, sociali e di *governance* (ESG) nella valutazione del rischio e nelle metriche delle prestazioni e ampliando la comprensione del settore privato di chi è rilevante per modelli di *business* e successo. Per realizzare questa visione,

integreremo e svilupperemo le nostre basi di lavoro in materia di uguaglianza, clima e *governance* sul posto di lavoro.”

Sul blog ufficiale il B team si mostra costantemente al passo con ciò che accade nel mondo e soprattutto pronto a prendere posizione anche rispetto a tematiche controverse; ne sono un esempio le parole espresse in merito all'avvenimento che più di ogni altro ha sconvolto il mondo oggi, la guerra in Ucraina. A tal proposito, il team di CEO esorta i leader di tutto il mondo a “porre l'umanità al centro della *leadership*”, a creare unità al fine di respingere con determinazione l'oppressione, salvaguardando la libertà, diritto imprescindibile di ogni essere umano.

1.4 Gli effetti controversi del *CEO activism*

Come è stato più volte ribadito, ad oggi, un numero sempre maggiore di leader aziendali decide di esporsi su questioni sociali e/o governative ambigue e altamente dibattute, rispondendo da un lato alla richiesta di contribuire a plasmare il dibattito su tali questioni, dall'altro per offrire supporto rispetto a problematiche che potrebbero avere particolare valenza dal punto di vista personale. È evidente, anche sulla base dei diversi casi riportati nei paragrafi precedenti, come gli effetti di tale comportamento sugli *stakeholders* aziendali siano altamente controversi e non esiste un vero e proprio manuale da seguire per impegnarsi efficacemente nel *CEO activism*. Ad influenzare la risposta degli *stakeholders* al comportamento messo in atto dagli amministratori delegati ci sono molti fattori, come la natura della questione rispetto alla quale il CEO decide di esporsi, il grado di correlazione tra la tematica dibattuta e il *business* dell'azienda, ma anche la misura in cui la posizione del pubblico si allinea a quella espressa dal CEO.

La controversia che caratterizza le risposte degli *stakeholders* al *CEO activism* potrebbe inevitabilmente generare uno stato di incertezza e disagio nei leader aziendali nel prendere posizioni che potrebbero generare una diminuzione delle vendite, mettere un dipendente contro un altro o addirittura originare un boicottaggio da parte del pubblico. I CEO dovrebbero fare attenzione alle questioni che scelgono di affrontare, riflettere sulle modalità, i tempi e gli approcci da adottare nell'esprire il proprio parere, prendere in considerazione le potenziali ripercussioni delle loro azioni, ed infine, essere in grado di misurare gli effetti del loro comportamento (Chatterji e Toffel, 2018). Soltanto in tal modo, gli amministratori delegati potranno divenire degli attivisti in grado non solo di migliorare il mondo circostante, ma anche di gestire efficacemente le conseguenze di tale atteggiamento sull'azienda, proteggendola da eventuali rischi, massimizzando l'impatto positivo che ne può derivare e promuovendone la reputazione etica e i valori sociali.

1.4.1 Le reazioni dei consumatori alla strategia del *CEO activism*

Essere degli amministratori delegati che si impegnano ed agiscono per le comunità e per l'ambiente in cui operano può effettivamente rivelarsi come una giusta via per incrementare la *brand equity* e dimostrare di essere al passo con i tempi, sostenendo la redditività dell'azienda nel lungo periodo come ultimo fine.

Lo scopo primario del *CEO activism*, come per qualsiasi altra forma di attivismo aziendale, è l'azione volta al miglioramento o al cambiamento di una situazione problematica, che si ottiene anche smuovendo le coscienze del pubblico e creando dei veri e propri movimenti. Affinché tale atteggiamento messo in atto dai leader aziendali possa raggiungere questi scopi, è necessario chiarire in modo approfondito quali sono le risposte di uno dei gruppi di *stakeholders* di maggiore importanza per la sopravvivenza dell'azienda alle azioni dei CEO, il pubblico di consumatori.

Lo studio globale di Edelman effettuato nel 2020 rivela che il 64% di tutte le generazioni "sceglie, cambia, evita o boicotta un marchio in base alla sua posizione sulle questioni sociali" (Edelman, 2020). Un'indagine di BRANDfog (2018) riporta che il 93% degli intervistati ritiene che quando gli amministratori delegati rilasciano dichiarazioni su questioni sociali importanti del nostro tempo e sono d'accordo con queste, è più probabile che acquistino prodotti di quell'azienda.

Tale constatazione rende evidente l'alto grado di influenza delle diverse forme di attivismo aziendale, tra cui il *CEO activism*, sugli atteggiamenti e le azioni dei consumatori, tant'è che diversi studiosi sostengono che le opinioni dei leader sulle questioni importanti possono influenzare l'opinione pubblica nello stesso modo di quanto avviene con politici di spicco. L'eterogeneità degli effetti rilevata dalle numerose indagini effettuate dimostra come sia importante comprendere quando il *CEO activism* genera un impatto positivo sul pubblico, e quando, invece, rischia di far crollare la *brand equity* e allontanare interi segmenti di clienti. La maggior parte degli effetti negativi del *CEO activism* sul pubblico ha luogo in concomitanza alla perdita di fiducia degli utenti nei confronti dei leader aziendali, legata principalmente a problemi di credibilità. I consumatori, infatti, danno un valore nettamente inferiore alle dichiarazioni di impegno dei CEO se le percepiscono come motivate dal profitto. Il termine *woke-washing* viene utilizzato proprio per far riferimento ad affermazioni fuorvianti o false avanzate dalle aziende o dai loro leader al solo scopo di migliorare la *brand image*, e accrescere le vendite e i profitti, e dunque all'adesione dell'impresa a movimenti di giustizia sociale o ambientale al solo fine di conquistare segmenti di pubblico sensibili a tali tematiche (Melloni, Pataconi e Vikander, 2019).

Secondo gli studiosi Melloni, Pataconi e Vikander (2019), affinché le dichiarazioni dei CEO siano percepite come credibili, queste dovrebbero avere due caratteristiche: essere rilasciate pubblicamente e possedere il giusto grado di controversia, ovvero affrontare questioni volutamente complicate e polarizzanti.

Per giunta, dal momento in cui la credibilità dei leader aziendali si basa sulla percezione del pubblico che questi prendano delle decisioni solo in seguito ad un'analisi accurata circa la questione affrontata, l'attivismo dei CEO risulta essere efficace solo se questi ultimi sono realmente in grado di comprendere ed agire sulla problematica sociale o ambientale discussa. Non sorprende, inoltre, che un altro fattore in grado di aumentare la credibilità percepita del CEO sia la motivazione intrinseca di quest'ultimo: il messaggio del

leader per apparire autentico al pubblico deve essere il risultato di un impegno volontario e appassionato da part del CEO e tale motivazione intrinseca è in grado anche di migliorare la qualità delle comunicazioni rendendo la narrazione convincente.

È interessante osservare come l'atteggiamento di risposta del pubblico al *CEO activism* sia legato altresì alle tematiche che l'amministratore delegato sceglie di affrontare: generalmente, i consumatori si dimostrano più favorevoli rispetto a questioni ambientali, come l'inquinamento, l'energia rinnovabile, la sostenibilità e nei confronti di problematiche sociali diffuse, come l'assistenza sanitaria, la disuguaglianza di reddito, la povertà e le tasse (Larcker et al., 2018). Le reazioni del pubblico sembrano invece essere molto più asimmetriche circa problematiche che riguardano le diversità razziali, di genere e religiose, ma anche questioni che toccano ambiti etici e morali come l'aborto, i diritti LGBTQ+ e il controllo delle armi. Un risultato sorprendente derivante dallo studio di Larcker et al. (2018) è che, nonostante gli intervistati sostengono di modulare il loro comportamento d'acquisto in base all'allineamento tra la loro posizione e quella dell'amministratore delegato attivista, gli stessi si dimostrano nel concreto più propensi a ricordare prodotti che non utilizzano più o utilizzano meno successivamente alle dichiarazioni di un CEO nei confronti del quale non erano d'accordo. Quest'ultima osservazione dimostra come il *CEO activism*, sebbene sia un fenomeno che crea forti polarizzazioni ed effetti contrastanti, sia in grado di impattare sulle coscienze dei consumatori, accrescendo la visibilità e la memorabilità del brand, e dunque, ipoteticamente accrescendo il numero di conversazioni intorno ad esso, anche quando genera reazioni di disapprovazione. Lo studio di Melloni, Pataconi e Vikander (2019) dimostra che il *CEO activism* ha più probabilità di generare approvazione in quei settori di mercato in cui i consumatori ricercano valori simbolici rispetto agli attributi economici come il prezzo e la qualità. In tali condizioni, tale fenomeno è in grado di generare maggiore differenziazione simbolica, rappresentando, pertanto, un valido percorso da intraprendere per costruire e sostenere una posizione di mercato unica rispetto ai concorrenti (Hou e Poliquin, 2021).

Segnalare i valori sociali ed etici dell'azienda agli *stakeholders*, può far sì che questi divengano maggiormente disposti ad acquistarne i prodotti o semplicemente può accrescere la riconoscibilità dell'azienda in termini di *awareness*. Per giunta, gli autori Hou e Poliquin (2021) affermano che perché la strategia di *CEO activism* abbia successo, deve essere persistente e la posizione acquisita attraverso il meccanismo di differenziazione deve essere difficile da imitare.

Un settore di mercato in cui le aziende si dimostrano sempre più impegnate in comportamenti attivisti volti a rivoluzionare l'intero sistema, è quello dell'alta moda. Sono numerose, infatti, le iniziative sorte tra i brand dell'*high fashion* al fine di rendere l'intera filiera di produzione efficiente e al tempo stesso rispettosa del pianeta e delle persone che coinvolgono. Tra le priorità descritte dalla Fashion CEO Agenda 2021 vi è proprio l'impegno verso un uso efficiente delle risorse, misurando gli impatti lungo le catene del valore, riducendo i consumi, proteggendo la biodiversità e le comunità. Un ruolo decisivo deve essere svolto proprio dai CEO, che dovrebbero essere un esempio positivo di gestione aziendale consapevole e concentrare i loro sforzi su questioni come la diversità, l'equità e l'inclusività in modo da fornire un contributo positivo alla società a livello globale (Fashion CEO Agenda, 2021).

Uno degli aspetti fondamentali per il successo della strategia di *CEO activism* è la modalità attraverso la quale viene comunicata ai consumatori; i leader aziendali devono scegliere accuratamente gli strumenti tramite cui esprimere le loro opinioni e le loro posizioni rispetto alle tematiche rilevanti. Uno dei principali canali impiegati ad oggi dalle aziende e dagli amministratori delegati per comunicare con gli *stakeholders* di riferimento e creare delle relazioni con il pubblico sono i *social media*. In particolare, l'utilizzo delle piattaforme digitali da parte dei leader di impresa per divulgare informazioni relative all'azienda ed esprimere posizioni personali rispetto a tematiche importanti, si è dimostrato efficace per generare nel pubblico un'elevata percezione di investimento relazionale da parte di questi nei confronti degli utenti.

Il capitolo successivo prende in esame in modo approfondito le sfide che le imprese e i CEO sono chiamati ad affrontare in un settore di mercato particolare come quello dell'alta moda e le azioni intraprese dai leader aziendali per coinvolgere i consumatori e promuovere un'azione collettiva volta al cambiamento attraverso i canali di comunicazione dei *social media*.

Capitolo 2 - *CEO activism e high fashion: i valori aziendali attraverso il racconto sui social media*

Il *CEO activism* è un fenomeno sempre più presente tra i leader delle aziende odierne, sulla spinta dei cambiamenti in atto nell'ambiente esterno, di una situazione politica e governativa mondiale precaria e delle conseguenti nuove aspettative dei consumatori nei confronti delle figure degli amministratori delegati delle imprese. Questi ultimi, prendendo coscienza del nuovo ruolo e delle responsabilità di cui sono chiamati a farsi carico, esprimono sempre più spesso pubblicamente le loro posizioni circa questioni problematiche a livello sociopolitico, anche lontane al *business* dell'azienda che guidano.

Tra i settori maggiormente coinvolti nel fenomeno dell'attivismo dei leader aziendali, c'è quello dell'*high fashion*. Tale industria, è per anni al centro di numerosi dibattiti a livello internazionale a causa del suo impatto sul pianeta ma anche per i danni arrecati alle comunità che coinvolge in qualità di forza lavoro.

Inoltre, la moda di lusso, rappresentando storicamente un sistema esclusivo rivolto a pochi privilegiati, viene più volte accusata di non rispettare le diversità su più fronti: di genere, culturali, etniche, sessuali.

L'industria dell'alta moda, negli anni, amplia progressivamente i propri confini oltre alla stretta élite cui si rivolgeva nel passato, giungendo a una vera e propria democratizzazione, sia a livello estetico che economico. Tale processo di graduale apertura ad un pubblico di consumatori più ampio, è accompagnato da una maggiore presa di coscienza circa l'impatto delle industrie del settore sul pianeta e le persone che coinvolgono.

Ad oggi, le imprese del *fashion luxury* si mostrano sempre più consapevoli del ruolo che rivestono nella società odierna e dell'importanza del servire gli interessi di tutti, *stakeholders* e *shareholders*, in vista della creazione di un valore condiviso. Sono numerose, infatti, le iniziative portate avanti da molti brand in termini di attivismo, volte alla salvaguardia della natura, a sostenere battaglie per l'inclusione o a supportare campagne politiche particolarmente rilevanti. Altrettanto numerosi, sono i casi in cui i CEO del settore si impegnano in prima persona per un cambiamento che consenta la realizzazione di un mondo migliore.

La strategia del *CEO activism* oltre a rappresentare un impulso importante verso una maggiore responsabilizzazione delle aziende al di fuori dei confini del proprio *business*, è in grado di giovare ai brand stessi, consentendo l'accrescimento della reputazione percepita dal pubblico.

2.1 Una panoramica sul settore della moda di lusso

L'industria dell'alta moda globale rappresenta una fetta molto importante dell'economia internazionale, realizzando un fatturato di 110,64 miliardi di dollari nel 2020, e dalle ottime previsioni di crescita, pari a 153,97 miliardi di dollari entro il 2026 a un ritmo CAGR di 5,66% (Luxury Fashion Market - Global Outlook & Forecast 2021-2026, 2021).

Il mercato della moda di lusso si configura secondo una struttura costruita su un insieme di interrelazioni tra molteplici attività, coinvolgendo una filiera che sorge dalla produzione dei materiali di base fino a raggiungere il consumatore, grazie a una serie di processi (confezione, *styling*, comunicazione ecc) che agiscono sinergicamente, attraverso il lavoro di milioni di persone impiegate, che svolgono le mansioni più disparate.

Il segmento di mercato della moda di lusso comprende abbigliamento e calzature di alta fascia e costituisce la maggior parte delle vendite nel settore globale dei beni di lusso personali. Le maggiori aziende del settore sono LVMH, che controlla brand come Louis Vuitton, Fendi o Loro Piana, Kering, a capo dei brand Gucci, Balenciaga, Saint Laurent e altri, Ralph Lauren e PVH (Calvin Klein, Tommy Hilfiger) (Statista, 2022).

Il concetto di lusso è altamente polivalente, variegato e difficilmente riconducibile a un significato univoco, assumendo accezioni e forme differenti in relazione all'epoca e al luogo in cui viene preso in esame.

Secondo la prospettiva etimologica, il termine lusso deriva dal latino "*luxus*" inteso come "sovrabbondanza, eccesso nel modo di vivere" (Treccani), "finalizzata a soddisfare desideri che trascendono i bisogni reali" (Cabigiosu, 2020). Il termine sembra essere altresì affine all'aggettivo "*luxus*", ovvero «slogato, storto», da cui deriva il verbo "*luxare*" (lussare). A riflettere sul legame tra il termine lusso e l'aggettivo suddetto, è lo studioso Kapferer (2012), che suggerisce che una delle caratteristiche principali del lusso è proprio "un notevole allontanamento dal modo abituale di soddisfare i bisogni". Il consumo di lusso, infatti, è strettamente connesso a beni, servizi ed esperienze dall'elevato valore simbolico, per cui il consumatore è disposto a spendere cifre al di sopra del prezzo medio della categoria di appartenenza dei prodotti in questione. In conclusione, è possibile affermare che il termine lusso faccia riferimento a un atteggiamento ambivalente che coinvolge "l'entusiasmo per tutto ciò che è fuori dalla norma" (Cabigiosu, 2020).

Il mercato della moda di lusso oltre ad essere altamente redditizio, si dimostra resiliente e in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti in atto nel contesto esterno: nel 2021, infatti, il comparto *fashion & luxury*, ha risposto positivamente alla caduta economica generatasi a causa della pandemia di Covid-19.

Difatti, i consumi dei *personal luxury goods* crescono del 29% nel 2021, segnando un +1% sul 2019; questo dato è dimostrativo della rapida ripresa di questo comparto rispetto alla crisi dell'anno precedente (Panbianco News, 2022).

Secondo il report di Medio Banca, che aggrega i dati finanziari di 70 multinazionali del sistema moda e delle 134 grandi Aziende Moda Italia, l'industria della moda è una delle più colpite dalla crisi del coronavirus, riportando un calo delle vendite nette maggiore rispetto al resto delle aziende manifatturiere

globali nel 2020 (13,8% contro 4,1%). La pandemia fa sì che l'industria del settore arretri a livello economico di circa tre anni, giungendo quasi ai livelli di fatturato del 2017 (ASM Fashion Report, 2022).

Le aziende in molti casi spostano l'asset della produzione ad altri beni utili e la maggior parte di queste realizza ingenti investimenti sul digitale, in modo da mantenere in piedi il *business* e potenziare la presenza sul mercato dell'e-commerce.

Per quanto concerne il valore della moda di lusso italiana nel mondo, è possibile affermare che le industrie del *fashion luxury* italiane nel panorama globale svolgono un ruolo degno di nota: l'Italia è il terzo esportatore al mondo (con una quota di mercato del 5,3%), secondo nel segmento delle pelli (con una quota di mercato del 14%) (ASM Fashion Report, 2022). Nel report redatto da Deloitte che classifica i 100 top player del settore *fashion & luxury* a livello globale sulle base delle vendite, l'Italia rappresenta il primo Paese per numero di presenze di tutta la classifica 2020, con ben 26 aziende (Deloitte, 2020). Nel Paese, la moda rappresenta il terzo settore in termini di esportazioni, con l'11% del totale nel 2020 (ASM Fashion Report, 2022).

L'industria del settore dell'*high fashion* si evolve epoca dopo epoca, ampliando man mano il suo raggio di azione, rivolgendosi ad un pubblico sempre maggiore ed espandendo le sue dimensioni e la sua importanza.

Se fino agli inizi del XX secolo i suoi destinatari sono coloro che occupano i più alti gradini sociali e la produzione è relegata al mondo sartoriale artigianale, con l'affermarsi della meccanizzazione la produzione diviene seriale, rivolta per la prima volta ad un pubblico di massa (Foglio, 2015). L'aumento della domanda genera a sua volta una diversificazione dell'offerta (ai prodotti di *haute couture* si affiancano quelli di *ready to wear*, di *sportswear*, ecc.) e una segmentazione del mercato, aperto a nuovi modelli di *business*.

Nel corso degli anni '80, si afferma nel mondo del *fashion* il sistema di organizzazione industriale e si diffonde il modello italiano di *prêt-à-porter* favorito dalle politiche di *licensing* e *brand extension*, le quali sanciscono l'incontro tra designer e aziende (Cabigiosu, 2020). La tendenza alla massificazione viene accompagnata dal fiorire della cosiddetta "democratizzazione del lusso" ovvero un ampliamento dell'offerta del mercato non solo ai consumatori più facoltosi ma anche ad altre fasce sociali della popolazione, abbattendo in parte la forte stratificazione sociale (Cabigiosu, 2020).

Si tratta della nascita di quello che viene definito "Neo-Lusso", ovvero l'offerta di prodotti e servizi di alta qualità a un prezzo maggiormente accessibile anche da parte dei consumatori della classe media, estendendo i propri orizzonti anche verso nuove categorie di prodotti come la cosmetica, accessori, *food* ed elettronica di consumo (Cabigiosu, 2020). È a partire da questo periodo storico che il comparto del lusso abbandona l'aura di sacralità e unicità che fino a quel momento lo contraddistingueva per aprirsi all'innovazione e al futuro.

Tale trasformazione è stata indagata dallo studio di Silverstein et al. (2008) che esplora il fenomeno del *trade up*, ovvero "la volontà e l'intenzione da parte dei consumatori di pagare un prezzo maggiorato per beni che possiedono un elevato grado di qualità, gusto estetico e attrattiva" rispetto a prodotti che appartengono alla stessa categoria ma non sono così esclusivi. I clienti si dimostrano, dunque, propensi a spendere di più per categorie merceologiche di loro interesse e per alcuni marchi selezionati (effetto di *trading-up*) e meno per

classi merceologiche meno interessanti (effetto di *trading down*); tale atteggiamento consente loro di poter investire risparmi in prodotti del neo-lusso. L'evoluzione del concetto di lusso, fa sì che quest'ultimo si arricchisca di nuove connotazioni, e venga inteso anche come un mezzo di identificazione sociale, ricerca di esperienze ed emozioni, desiderio di autorealizzazione e gratificazione. "Il lusso diventa bellezza, piacere e sogno e accompagna il consumatore in un'esperienza capace di coinvolgere la molteplicità dei sensi" (Cabigiosu, 2020, p.14).

La trasformazione del concetto di lusso avviene contemporaneamente all'evoluzione del ruolo dei brand nella società e delle rinnovate aspettative dei consumatori, come descritto nell'introduzione del capitolo precedente: i brand assumono un valore antropologico, culturale e simbolico e incontrano i bisogni dei consumatori che appartengono sempre più alla sfera della stima personale, accettazione e identificazione e sempre meno alla mera soddisfazione di bisogni primari.

Secondo lo studioso Danziger (2005) il neo-lusso non deve essere associato solo alla democratizzazione del lusso, e quindi a un lusso più accessibile, ma anche al modo in cui i consumatori percepiscono e definiscono il nuovo lusso, ovvero come esperienza ed emozione. Mentre il vecchio lusso riguarda esclusivamente la materialità dei prodotti, il nuovo lusso abbraccia l'intera esperienza del consumatore. Kapferer (2012) uno dei maggiori studiosi del marketing del lusso, sottolinea che il cambiamento è avvenuto soprattutto con un cambio di prospettiva e di attenzione dalle caratteristiche intrinseche del prodotto a ciò che questo rappresenta a livello simbolico. Conseguentemente, nasce una nuova arena competitiva in cui le aziende si sfidano in base alla forza della loro *brand image* e sono chiamate ad arricchire gli oggetti di valori metaforici che vanno oltre i tradizionali requisiti di rarità ed esclusività. Oggi, le aziende di moda non vendono più soltanto vestiti ma uno stile di vita, un modo di essere. Abiti e accessori divengono, quindi, strumenti utili ad esprimere l'identità (Cabigiosu, 2020).

Nel corso degli anni '90 si afferma, inoltre, una nuova logica nel mondo dell'*high fashion* caratterizzata dal proliferare di stili e fonti di ispirazione (Cabigiosu, 2020). Un importante cambiamento è dato dall'emergere in questo periodo del fenomeno dello *street style*. Tale *trend* ha contribuito notevolmente all'ampliamento dell'offerta nel mercato ma anche delle possibilità di scelta del consumatore sempre più evoluto ed esigente. Il prodotto inizia a rispondere alle esigenze rinnovate e più complesse del pubblico, arricchendosi di molteplici significati e assumendo quindi un ruolo centrale nel valore comunicativo del brand (Cabigiosu, 2020). Tale fenomeno è esemplificativo della nuova tendenza della moda di lusso a rivolgersi ad un pubblico nettamente più ampio e a guardare ben oltre i confini dei ceti sociali aristocratici e più abbienti.

Attualmente, il *business* della moda di lusso rappresenta un mercato intercontinentale, sviluppandosi in una società globalizzata sotto ogni suo aspetto. L'adattamento a questa nuova condizione fa sì che il settore sia costretto a rivedere la sua organizzazione e i modi attraverso i quali produrre, comunicare, distribuire ed infine vendere. Il sistema moda, così come il concetto di moda stesso, è in continua evoluzione. Le stagioni cambiano, i gusti si trasformano, e anche il modo in cui operano le aziende di questo settore si riconfigura costantemente.

L'avvento della digitalizzazione ha moltiplicato le possibilità di espansione del sistema della moda di lusso e tale tendenza si rafforza nel periodo di pandemia globale del Covid-19. In particolare, il settore di maggior peso al mondo nel comparto dell'e-commerce è proprio quello dell'abbigliamento, accessori e calzature, con un valore globale nel 2021 di 760 milioni di dollari (ASM Fashion Report, 2022).

Lo scenario descritto da Earlier Recovery prevede una crescita digitale in tutte le aree geografiche nel 2021 rispetto al 2019, con una crescita dell'online di oltre il 30% in Europa e negli Stati Uniti e oltre il 20% nel mercato cinese, già fortemente digitalizzato (McKinsey, 2021). Si tratta di un cambiamento permanente che contribuisce a creare opportunità per la messa a punto di modelli operativi più efficienti e di un'offerta sempre più differenziata e personalizzata per ogni singolo cliente (McKinsey, 2021). Dunque, da un lato gli acquirenti richiedono delle interazioni digitali sempre più sofisticate, dall'altro i principali attori del settore moda sono chiamati ad ottimizzare l'esperienza online e il mix di canali di connessione con il pubblico.

Nel panorama del digital i *social media* svolgono un ruolo decisivo, soprattutto per un settore come quello dell'alta moda: le aziende di *haute couture* e i loro CEO utilizzano le piattaforme digitali per dar vita alla personalità del brand, per stabilire delle relazioni autentiche in tempo reale con i propri consumatori, ma anche per essere parte delle discussioni che prendono vita sui social circa le loro stesse aziende (Ahmad et al., 2015).

Il progressivo ampliamento del settore dell'alta moda e la sua estensione verso altre categorie di prodotto e altri segmenti di consumatori va di pari passo con una tendenza sempre maggiore delle aziende di questo settore alla presa di coscienza circa tematiche ambientali e sociali di rilievo. Si tratta della nascita di "un lusso dal volto umano che non esclude più nessuno ma mira a comprendere un mondo sempre più ampio" (Cabigiosu, 2020). Lo stesso CEO di Gucci Marco Bizzarri, durante il convegno Next Design Perspectives tenutosi in occasione della Triennale di Milano 2018, spiega come l'era dell'esclusività del lusso sia ormai giunta al termine, lasciando spazio a un concept molto più ampio e variegato. L'alternativa, sempre secondo il CEO, è puntare sul concetto opposto, quello di inclusività, termine che può avere una serie di accezioni differenti: dalla creazione delle comunità intorno al brand attraverso l'utilizzo dei *social network*, fino all'atteggiamento di responsabilità e impegno delle aziende nel combattere quei problemi di iniquità che da sempre caratterizzano l'industria.

Il sistema della moda, infatti, è soggetto da anni a critiche relative al suo impatto negativo sulla società e sull'ambiente come lo sfruttamento dei lavoratori, l'impiego del lavoro minorile, le violazioni dei diritti umani, le inadeguate misure di salute e sicurezza in fabbrica e l'inquinamento (Dimitrova, 2020).

Di fronte a questo scenario di accuse e alla tendenza dei consumatori di esprimere le proprie convinzioni etiche e morali attraverso il consumo, nel sistema dell'alta moda sta emergendo un nuovo atteggiamento attivista. Le aziende del settore negli ultimi anni si stanno "svegliando", come dichiara McKinsey (2019), che rileva che sulla base di una indagine su oltre 2.000 rivenditori di moda, la comparsa della parola "femminista" su *home page* e *newsletter* è aumentata di oltre cinque volte dal 2016 al 2018.

Molte società del settore stanno prendendo posizione sulle questioni sociali e ambientali rilevanti in modi differenti: creando collezioni associate a cause specifiche, collaborando con aziende no profit, investendo

i profitti in azioni lodevoli, rendendo maggiormente sostenibili i processi di produzione o assumendo la battaglia per la giustizia etica e ambientale come *purpose* principale delle strategie aziendali.

I leader delle aziende, in particolare, sono chiamati ad essere gli esponenti principali delle azioni attiviste dei brand, i portavoce di un nuovo atteggiamento consapevole, trasparente e inclusivo.

2.2.1 Il rapporto tra l'industria dell'*high fashion* e l'ambiente

Come osservato nel paragrafo precedente, l'industria globale della moda è tra le più redditizie al mondo, stimolando la crescita economica, generando entrate fiscali, fornendo preziose competenze e formazione, un cruciale scambio tra i paesi in tutto il globo e mettendo a disposizione numerosi posti di lavoro. Se da un lato tale settore è dotato di un enorme potenziale ed è responsabile dello sviluppo di paesi che partecipano alle sue complesse catene di fornitura, è impossibile non prendere in considerazione gli effetti negativi che genera a livello sociale e ambientale (Dimitrova, 2020).

L'industria della moda, difatti, si classifica come uno dei settori più dannosi per l'ambiente. Secondo le Nazioni Unite, si tratta del secondo settore più inquinante al mondo, nonché della principale fonte di sfruttamento dei lavoratori a livello globale (Portee, 2021), come esaminato nel sottoparagrafo successivo.

Purtroppo, le conseguenze negative dell'industria della moda sull'ambiente sono da ricondurre anche al comparto della moda di lusso. A prima vista, il settore del lusso potrebbe essere considerato affine al mondo della sostenibilità, a partire da alcune delle caratteristiche peculiari dei beni di alta fascia, come la durabilità, essendo realizzati con materiali di altissima qualità. Eppure, l'industria della moda di lusso contribuisce ad alimentare negli individui il desiderio di consumo, esaltando le caratteristiche di esclusività e novità dei suoi prodotti. Inoltre, vi sono numerose contraddizioni nel modo in cui l'industria opera lungo la filiera produttiva.

Greenpeace, gruppo che si occupa di campagne ambientali, rileva tracce di sostanze chimiche che possono inquinare i corsi d'acqua nell'abbigliamento per bambini e nelle scarpe dei marchi di lusso, sfidando la reputazione del settore (Thomasson, 2014). Il gruppo conduce campagne contro gli inquinanti utilizzati nell'industria tessile dal 2011 e si batte affinché i principali brand e i loro fornitori si impegnino a interrompere lo scarico di sostanze chimiche potenzialmente dannose nelle acque reflue (Thomasson, 2014).

"È ora che questi marchi di lusso siano all'altezza della loro reputazione di trendsetter della moda e inizino a guidare la rivoluzione della moda senza sostanze tossiche", ha affermato Chiara Campione, attivista di Greenpeace Italia (Thomasson, 2014).



Figura 6 – Inquinamento del fiume Buriganga, in Bangladesh
(Fonte: Vogue Italia, 2019)



Figura 7 – Le tinture e l'inquinamento dei corsi d'acqua
(Fonte: Vogue Italia, 2019)

Gli studi ambientali effettuati dal gruppo Kering rilevano che tre quarti degli impatti ambientali totali dell'industria della moda di lusso sono generati all'inizio della catena di fornitura, in particolare relativamente alla produzione di materie prime (come il cotone, allevamento di bestiame, estrazione di minerali...) e alla lavorazione delle materie prime (tra cui la concia delle pelli, la raffinazione dei metalli e la filatura dei tessuti) (Vallejo, 2018). Il paradosso identificato dall'analisi di Kering è che se non gestita con attenzione, la produzione di materie prime può intensificare il cambiamento climatico e, conseguentemente, il cambiamento climatico ha un impatto sull'approvvigionamento delle materie prime portando ad una riduzione della qualità di queste ultime; un vero e proprio circolo vizioso.

Di fronte a una domanda molto elevata di prodotti, le aziende sviluppano una serie di modi efficienti ma non etici di produzione di beni (Liu et al., 2021). I costi ambientali coinvolti nella fabbricazione dei capi hanno luogo in ogni fase della filiera (Bick et al, 2018): dalla generazione di materiali, alla realizzazione degli indumenti, dal trasporto/distribuzione all'educazione dei consumatori, fino alla vendita al dettaglio (Garcia-Torres et al., 2017). L'impatto sulla qualità dell'ecosistema avviene attraverso una serie di forme di inquinamento differenti: emissioni di carbonio, esaurimento delle risorse non rinnovabili, rilascio di rifiuti tossici.

Ogni anno, vengono prodotti oltre 100 miliardi di articoli in tutto il mondo e 3 su 5 di questi prodotti finiscono nelle discariche entro un anno dalla loro produzione (Portee, 2021).

Il Business of Fashion (BOF) pubblica un articolo che prende in esame diverse società di moda rilevanti, affermando che: "Ogni anno, circa 40 milioni di tonnellate di rifiuti tessili vengono inviati alle discariche o inceneriti, secondo la Fondazione Ellen MacArthur" (Kent, 2021). I rifiuti scaricati in aree aperte, causano diversi problemi ambientali e sanitari: gli scarti tessili rilasciano sostanze tossiche come il metano, un gas ad effetto serra che contribuisce al cambiamento climatico (Dimitrova, 2020).

L'inquinamento dell'industria coinvolge anche l'aumento della sporcizia nei corsi d'acqua, contaminati da sostanze chimiche e coloranti: secondo Morgan McFall-Johnsen, "Complessivamente, l'industria della moda è responsabile del 20% di tutto l'inquinamento idrico industriale nel mondo" (McFall-Johnsen, 2020).

È stimato, inoltre, che il lavaggio dei vestiti genera un rilascio nell'oceano di quasi mezzo milione di tonnellate di microfibre di plastica ogni anno, che ingerite da pesci e altri animali marini, entrano nella catena alimentare (Kalambura et al, 2020).

Oltre ad essere responsabile dell'inquinamento dei corsi d'acqua, l'industria della moda fa un consumo intensivo di questa risorsa primaria, circa 79 miliardi di metri cubi ogni anno (Baptist World Aid, 2019), così come di altre risorse naturali (materie prime, energia). Oltre alla risorsa idrica, ad oggi, circa 108 milioni di tonnellate di altre risorse non rinnovabili sono impiegate ogni anno per la produzione di abbigliamento, numeri destinati ad aumentare entro il 2050 rispetto al 2000, addirittura a triplicare (Nature Climate Change, 2018).

Per quanto riguarda il trasporto della merce dalle fabbriche dei fornitori *offshore* ai mercati finali, gli effetti ambientali negativi si verificano in termini di emissioni di CO₂ (Arrigo, 2020). Nature Climate Change (2018) afferma che circa il 5% delle emissioni globali totali provengono dall'industria della moda.

Un'altra sfida importante per il settore del lusso in termini di impatto sull'ecosistema sta nell'utilizzo di pelli che provengono da animali esotici, come coccodrilli, alligatori o serpenti. I prodotti della fauna selvatica, come le pelli esotiche e le pellicce, sono spesso utilizzati nell'alta moda. Alcune pelli provengono da animali che vengono catturati allo stato brado. Tale pratica illegale ha un impatto negativo enorme sulle popolazioni del luogo e sugli habitat degli animali.

Lo studio effettuato dal CUNY (City University of New York), pubblicato nel gennaio 2020, rivela che sono numerosi i prodotti illegali della fauna selvatica che contaminano le catene di approvvigionamento di alcuni dei brand di moda più importanti del mondo. Alcuni tra i più celebri marchi di moda di lusso, tra cui Ralph Lauren, Gucci, Michael Kors e molti altri, realizzano più di 5.600 articoli impiegando prodotti illegali della fauna selvatica, sequestrati in seguito dal Fish and Wildlife Service degli Stati Uniti, come riportato anche dalla rivista National Geographic (2020) in un articolo.

I sequestri sono in totale 474 e quasi il 70% degli articoli sono prodotti in pelle esotica, in particolare di rettili (Nuwer, 2020). Inoltre, i brand di lusso tendono a mantenere una posizione maggiormente neutrale su queste questioni e le informazioni sono disponibili solo per il consumatore che è disposto a fare delle ricerche (Ferreira, 2016).

L'impatto negativo dell'industria della moda non riguarda solo l'ambiente e l'ecosistema, ma anche la forza lavoro coinvolta; il sistema della moda di lusso, infatti, spesso non offre buone condizioni di lavoro e una paga giusta ed equa ai lavoratori che si occupano della produzione dei beni. Negli ultimi anni, l'industria è criticata e accusata per la sua cattiva condotta in termini di condizioni di lavoro all'interno delle fabbriche, per lo sfruttamento dei dipendenti, la paga di salari estremamente bassi e il coinvolgimento in problematiche di disuguaglianza di genere (Franco et al., 2019), tematiche approfondite nel prossimo sottoparagrafo.

2.1.2 L'impatto sociale dell'industria dell'alta moda

Le sfide che le aziende della moda di lusso sono chiamate ad affrontare al giorno d'oggi sono di diversa natura, sviluppandosi in due dimensioni critiche principali: ambientale, argomento approfondito precedentemente, e sociale.

Secondo gli studiosi Franco et al. (2019) il settore della moda di lusso affronta le sfide relative alla dimensione sociale su due livelli:

1. proteggere il benessere dei dipendenti (approccio orientato all'impresa): l'azienda dovrebbe garantire che tutte le azioni siano volte a migliorare la qualità della vita dei dipendenti all'interno dell'azienda, e dovrebbe preoccuparsi di offrire un trattamento equo e dignitoso ai lavoratori lungo tutta la catena di approvvigionamento;
2. proteggere il benessere della società (approccio orientato al mercato): secondo questa prospettiva, l'impresa dovrebbe preoccuparsi dell'intero mercato inteso come settore industriale, piuttosto che solo per l'azienda. "Il coinvolgimento a livello di mercato assicura che le decisioni prese a livello di impresa siano consapevoli e vantaggiose per tutte le parti interessate" (Franco et al., 2019, p. 57). Al fine di raggiungere tale obiettivo, le aziende necessitano di un monitoraggio costante delle tendenze negli atteggiamenti e nei comportamenti dei consumatori, i cambiamenti legislativi del paese ed esteri e le innovazioni tecnologiche emergenti.

La sfida sociale che invita le aziende a proteggere i diritti e il benessere dei dipendenti si classifica come una delle più urgenti del settore. Per decenni le aziende di abbigliamento di lusso europee e statunitensi hanno tratto profitto dallo spostamento della loro produzione in paesi a basso costo e in via di sviluppo, alla ricerca di costi di manodopera minimi. Mentre sul fronte ambientale le aziende si stanno attivando nell'implementazione di processi sostenibili lungo la catena del valore (circa il 91% dei brand sono impegnati per obiettivi come l'approvvigionamento di materiali sostenibili, la protezione della biodiversità e l'utilizzo di energie rinnovabili), solo il 35% incoraggia pubblicamente i fornitori a consentire la formazione di sindacati (Vogue Business, 2021). Inoltre, poco più della metà delle aziende dichiara di garantire che i lavoratori all'interno della loro catena di fornitura ricevano il salario minimo (Vogue Business, 2021).

Una tragedia in particolare richiama l'attenzione mondiale sulla problematica dello sfruttamento dei lavoratori da parte dell'industria tessile: si tratta del disastro del Rana Plaza avvenuto nel 2013, in cui 1134 impiegati perdono la vita a causa del crollo di un complesso manifatturiero di otto piani a Dacca, in Bangladesh. Le cause della catastrofe sono da rintracciare nel peso eccessivo dei numerosi macchinari delle diverse imprese tessili che l'edificio ospitava (La Repubblica, 2021), oltre che alla mancata manutenzione dello stabile dalla struttura precaria, come si evince dagli allarmi lanciati dagli operai stessi tempo addietro. Proprio il giorno prima della sciagura il palazzo viene dichiarato inagibile; eppure, gli operai sono costretti ad entrarvi sotto la minaccia della perdita del posto di lavoro o del salario.

Successivamente alla tragedia i brand coinvolti negano di essere al corrente che i loro capi fossero prodotti in quello stabilimento tessile e solo grazie alle indagini e agli attivisti vengono rintracciate le aziende in questione.



Figura 8 – Donne impiegate in una fabbrica tessile a Dhaka
(Fonte: Internazionale Notizie, 2021)

Nonostante in seguito alla disgrazia del Rana Plaza diversi brand internazionali abbiano firmato il contratto “Accord on Fire and Building Safety”, che assicura che i lavoratori dell’industria tessile in Bangladesh siano ospitati in un ambiente sicuro, sono ancora troppe le vittime sul posto di lavoro in questo settore (Vogue, 2021). Nel novembre del 2020, 8 anni dopo il lutto, 12 persone sono uccise da un’esplosione in uno stabilimento tessile in India e nel marzo del 2021 20 persone muoiono a causa di un incendio all’interno di una fabbrica di abbigliamento del Cairo, Egitto. Infine, sempre in Bangladesh, l’ennesimo incendio presso uno stabilimento causa una vittima e 42 feriti (Vogue, 2021).

Coloro che si occupano della difesa dei diritti dei lavoratori parlano di un problema di tipo strutturale: nell’industria tessile molti brand non svolgono autonomamente le attività di approvvigionamento e produzione e per questo si trovano a spogliarsi delle proprie responsabilità di fronte a catastrofi come le suddette (Vogue, 2021).

Sul fronte delle sfide sociali per la moda di lusso, come riportato anche nell’introduzione del presente sottoparagrafo, accanto al tema dell’urgenza di un trattamento equo e dignitoso dei lavoratori, vi è il discorso della diversità e dell’inclusione (spesso indicato anche con l’acronimo DEI, ovvero Diversità e Inclusione), un argomento di spicco e molto discusso al giorno d’oggi.

La moda di lusso nasce come un sistema accessibile soltanto a un’élite di aristocratici. Le stesse leggi suntuarie vengono indette nel medioevo per far sì che i gruppi sociali si distinguessero tra loro tramite l’abbigliamento, obbligando determinati ceti a non indossare abiti di lusso. Dunque, storicamente, il lusso è per un’aristocrazia europea bianca, un segno distintivo sociale che solo pochi possono permettersi (Dumargne, 2021).

L'evoluzione della società genera una progressiva apertura del lusso al pubblico e pian piano si assiste all'affermarsi di un riformismo estetico che rompe con l'idea di tradizione (Cabigiosu, 2020).

Nonostante il lusso abbia ampliato i suoi orizzonti a nuovi gruppi di consumatori abbandonando "l'aura di sacralità e unicità" che lo caratterizza dalla nascita, le aziende dell'alta moda si trovano ancora oggi ad affrontare numerose sfide nei confronti dell'inclusività.

Il termine inclusività fa riferimento alla "capacità di includere più soggetti possibili nel godimento di un diritto, nella partecipazione a un'attività o nel compimento di un'azione; più in generale, propensione, tendenza ad essere accoglienti e a non discriminare, contrastando l'intolleranza prodotta da giudizi, pregiudizi, razzismi e stereotipi" (Treccani). Il concetto di inclusività si sviluppa su più fronti e in diversi campi; l'ineguaglianza nel settore dell'alta moda riguarda soprattutto questioni come il genere, la sessualità, l'etnia, la religione e la disabilità.

Il report "Insider/Outsider" realizzato dal Council of Fashion Designers of America (CFDA) nel 2019 affronta il tema della mancanza di inclusività ai piani alti delle aziende, nelle posizioni di *leadership*. In particolare, il report sottolinea la negligenza da parte delle aziende di moda nell'includere dei gruppi storicamente svantaggiati come le minoranze etniche, le donne o la comunità LGBTQ. Successivamente allo studio, il consiglio crea il Black Advisory Board, un comitato con l'obiettivo di creare opportunità per i talenti di colore nell'industria della moda americana, nonché di sviluppare programmi per promuovere l'equità e l'inclusione in tutto il settore e internamente al CFDA.

Uno studio di McKinsey evidenzia come molti individui talentuosi, in particolare di colore, lottino per cercare di entrare nel settore e, spesso, una volta entrati siano vittime di numerose discriminazioni (McKinsey, 2021). Si tratta di un vero e proprio fenomeno di sottorappresentazione di talenti appartenenti a diverse etnie all'interno del settore, ed è un problema che inizia nelle scuole di moda per poi proseguire nel lavoro, coinvolgendo infine la bassissima presenza di individui di colore nelle posizioni di *leadership* (McKinsey, 2021).

Il rapporto "State of Diversity, Equity & Inclusion in Fashion" si basa sul briefing del settore dell'anno 2019 di Insider/Outsider. La ricerca si svolge coinvolgendo oltre 1000 dipendenti al fine di esplorare i pregiudizi e gli ostacoli nell'acquisizione e del mantenimento dei talenti intorno alle tematiche della diversità, all'equità e all'inclusione, con un'attenzione particolare all'equità razziale, all'interno del settore moda (McKinsey, 2021).

Secondo l'indagine realizzata dalla multinazionale statunitense di consulenza, gli impiegati di colore sono coloro che tra gli intervistati riportano più frequentemente esperienze personali negative sul lavoro, sentendosi giudicati in base a diversi standard (McKinsey, 2021). Alcuni gruppi di intervistati si mostrano più propensi a mettere in dubbio la meritocrazia nella loro azienda (ovvero, sono in disaccordo sul fatto che "le migliori opportunità vadano alle persone migliori") (McKinsey, 2021), in particolare:

- Dipendenti di grandi aziende (24% in disaccordo) contro quelli di piccole aziende (15% in disaccordo);

- Impiegati di colore (23% in disaccordo), specialmente i dipendenti neri (27% in disaccordo), contro solo il 16% dei dipendenti bianchi;
- Dipendenti LGBTQ (24% in disaccordo contro il 20% dei dipendenti eterosessuali).

Per quanto riguarda, invece, la rappresentanza nei ruoli esecutivi e di *leadership*, le ingiustizie razziali sono ancora molto evidenti. In un'analisi del 2021 svolta per l'industria dell'abbigliamento e del beauty all'interno della ricerca "Women in the Workplace" di McKinsey & Company, i dipendenti di colore costituiscono solo il 16% dei ruoli di vertice e il 15% dei posti nei consigli di amministrazione, nonostante rappresentino il 32% delle posizioni in ingresso. Al contrario, gli uomini bianchi comprendono più della metà (54%) dei ruoli di direzione e la maggioranza dei seggi nei consigli di amministrazione (72%), nonostante costituiscano solo il 26% delle posizioni di ingresso in azienda (McKinsey, 2021). Prendendo in considerazione un campione di dieci aziende leader nel campo del *fashion* con sede negli Stati Uniti, è possibile osservare che gli unici tre dipendenti di colore a livello di ruoli di amministrazione sono i responsabili della diversità, molti dei quali fanno parte dei dipartimenti delle risorse umane della loro impresa (McKinsey, 2021).

Una maggiore inaccessibilità all'industria della moda non è riportata solo dai dipendenti di colore (68% vs 37% di dipendenti bianchi), ma anche dagli individui LGBTQ+ rispetto ai dipendenti eterosessuali (rispettivamente 51% vs 41%) (McKinsey, 2021).

Per concludere, nonostante la maggioranza degli intervistati (59%) riferisce che la propria azienda ha intrapreso azioni in risposta alle ingiustizie razziali, tra coloro che riferiscono che le loro imprese hanno agito nell'ultimo anno, il 16% non crede che si tratterà di un cambiamento duraturo, e un ulteriore 40% è "non sicuro" della longevità del cambiamento (McKinsey, 2021).

Di fronte a tale situazione, McKinsey (2021) indica qual è la strada che dovrebbe essere intrapresa dalle aziende del settore moda per incorporare il DEI nel loro DNA: garantire un accesso uguale alle opportunità di sviluppo della carriera, assicurarsi che i prodotti e la comunicazione esterna siano inclusivi (ad esempio attraverso linee di prodotti inclusivi, linguaggio inclusivo nella pubblicità, assunzione di modelli diversi per rappresentare il marchio), investire e sostenere gruppi industriali la cui *mission* è l'aumento di diversità.

L'urgenza di un cambiamento nel settore e le discussioni sempre più frequenti sulle tematiche sociali sono da ricondurre anche ai nuovi desideri dei consumatori che si aspettano che l'industria della moda tratti i lavoratori in modo equo, sia trasparente sui salari, i diritti del lavoro e l'impatto ambientale (Vogue Business, 2021). Vogue Business Index realizza un sondaggio su quasi 8000 lettori di Vogue e GQ che spendono oltre \$ 2.500 in moda di lusso all'anno in 13 mercati chiave: il *sentiment* dei consumatori rivela che le politiche lavorative ed ambientali sono dei *driver* di acquisto importanti nel settore della moda di lusso per i consumatori di tutte le generazioni (Vogue Business, 2021). In un report nato dalla collaborazione tra McKinsey e Business of Fashion (2019), si parla di un vero e proprio "risveglio" dei consumatori sulle responsabilità sociali e ambientali dell'industria della moda. In particolare, mentre la generazione dei millennials auspica

maggiormente un cambiamento *green* delle aziende di moda, la gen Z è più focalizzata su questioni sociali rappresentate da campagne come il #blacklivesmatter (McKinsey, 2019). La passione delle generazioni più giovani per le cause sociali e ambientali costringe anche le aziende dell'alta moda e i loro CEO ad assumere una posizione attiva sulle questioni importanti, soddisfacendo le richieste degli individui di “ultra-trasparenza e sostenibilità” e sforzandosi molto spesso di rimodulare la propria identità e le fonti del vecchio successo al fine di realizzare cambiamenti concreti e conquistare nuove generazioni di clienti (McKinsey, 2019).

2.2 CEO activism e brand activism nel settore della moda di lusso

Nel clima politico globale caratterizzato da disordini e, in particolare, nel settore del *high fashion*, attraversato da numerose polemiche legate alle preoccupazioni per il cambiamento climatico e situazioni di imparità sociale, è possibile parlare di un vero e proprio risveglio della “coscienza politica della moda” (Bartlett, 2019, p.1). Secondo la studiosa Bartlett (2019) la moda “fornisce spazi visivi, materici, simbolici e narrativi all'interno dei quali le questioni politiche sono performate, articolate e sfidate” ed essendo una “pratica emotivamente carica e altamente visiva” è in grado di sfidare le strutture di potere esistenti e creare il cambiamento.

Le aziende della moda sono chiamate ad aderire a standard più elevati in materia di diritti umani e giustizia sociale in tutte le operazioni commerciali, concentrandosi, in particolare, sull'autenticità e l'azione.

Agire, secondo il report di McKinsey “State of Fashion 2022”, vuol dire anche impegnarsi con i sindacati e le organizzazioni no profit ed avvalersi del loro supporto, coinvolgendo in modo diretto i dipendenti e gli organismi di controllo dei diritti dei lavoratori. La chiave per il successo resta la trasparenza e la concretezza delle azioni che consentono di sostenere gli impegni presi e portarli alla realizzazione: il mondo ha bisogno di un cambiamento reale.

I consumatori oggi possiedono forti convinzioni etiche e il loro atteggiamento è fortemente influenzato dalle decisioni e dalle pratiche culturali adottate dai marchi circa le questioni più critiche come i diritti della comunità LGBTQ, l'*empowerment* femminile, il razzismo e il rispetto per l'ambiente (Deloitte, 2020).

In risposta a tale tendenza emergente, i brand della moda di lusso sono protagonisti di diverse forme di attivismo, che realizzano in svariate forme, dal lancio di collezioni in collaborazione con organizzazioni no profit, ad iniziative volte a sostenere cause sociali e politiche.

A dimostrazione del forte attivismo messo in atto dalle aziende del settore, in particolare in Occidente, vi è uno studio effettuato nel 2020 da Commetric, che evidenzia come le conversazioni mediatiche circa il numero di elettori in occasione delle votazioni statunitensi dello stesso anno sia stato influenzato anche dai brand di moda. Molte aziende del *fashion*, tra cui diverse anche della moda di lusso, decidono, infatti, di mettere a disposizione degli utenti diversi tipi di vantaggi al fine di incentivarli a votare. È particolarmente interessante un'iniziativa sorta durante la New York Fashion Week 2020, in cui diversi stilisti fondano “Fashion Our Future”, progetto lanciato con l'obiettivo finale di portare le persone a votare (Commetric, 2020). Il sito web della campagna rappresenta un forum di informazioni sui diritti di voto, l'idoneità al voto, le date delle elezioni e le varie scadenze. Inoltre, gli utenti hanno la possibilità di accedere al lancio di articoli

a tema elettorale (grazie alla gentile concessione di celebri designer come Virgil Abloh, Tanya Taylor e Fe Noel) e contenuti digitali, inclusi *panel* e workshop in collaborazione con IMG (Sanchez, 2020).

Fe Noel, designer e CEO dell'omonimo brand e parte dei fondatori dell'iniziativa, dichiara: "L'industria della moda è potente e influente. Voglio intenzionalmente usare la mia voce e la mia piattaforma per creare il cambiamento" (Sanchez, 2020).

Per la prima volta nella storia i brand di moda mettono in atto una nuova forma di attivismo politico, ridefinendo il concetto stesso di moda in un mondo che richiede un cambiamento in ambito sociale politico e ambientale. I grafici delle figure 7 e 8 riportano rispettivamente *lo share of voice* dei diversi brand del settore nella discussione mediatica e sul *social network* di Twitter sulle elezioni americane, risultati conseguiti attraverso un'analisi di 1300 articoli pubblicati nelle principali testate in lingua inglese tra il 1 luglio e il 15 ottobre 2020 da Commetric.

Tra i brand della moda di lusso emerge Louis Vuitton, che apre la sua sfilata durante la settimana della moda di Parigi 2020 con un maglione recante lo slogan "Vota", parte di una collezione che cancella il concetto di genere. L'analisi di Commetric (2020) rivela che la maggior parte dei brand è riuscita a rendere le proprie campagne imparziali, coinvolgendo gli utenti nella questione sull'importanza del voto.

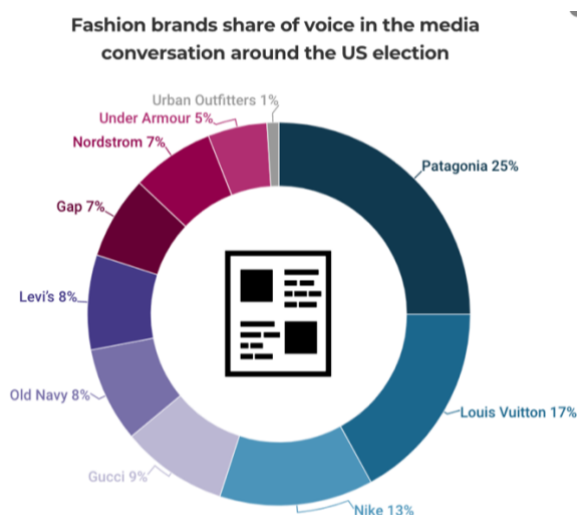


Figura 9 –*Share of Voice* dei brand di moda nella conversazione mediatica circa le elezioni americane (Fonte: Commetric, 2020)

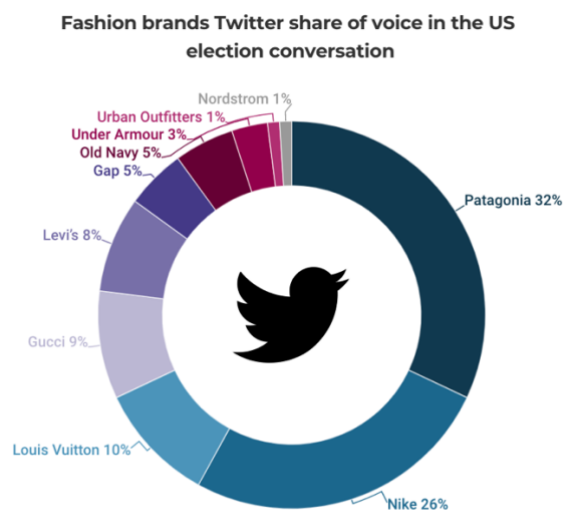


Figura 10 - *Share of Voice* dei brand di moda su Twitter circa le elezioni americane (Fonte: Commetric, 2020)

L'attivismo dei brand dell'*high fashion* coinvolge anche i leader aziendali di importanti *masion* di lusso.

Il *CEO activism*, difatti, si dimostra un fenomeno particolarmente in auge in questo settore, in cui i leader aziendali svolgono il ruolo di persone carismatiche in grado di smuovere le coscienze ed essere precursori del cambiamento. I dirigenti delle case di alta moda nell'era della democratizzazione del lusso e dell'ascesa dei *social media* svolgono un ruolo di alta responsabilità nei confronti di un pubblico molto ampio che va oltre i principali azionisti e abbraccia anche i consumatori (Speed, 2019).

Nonostante gli amministratori delegati del settore della moda di lusso siano da sempre al centro della scena, nell'era della trasparenza odierna, questo ruolo diviene ancor più visibile e importante. Difatti, sebbene il ruolo del direttore creativo sia essenziale per i brand del settore, le operazioni generali di un'azienda e le sue iniziative in materia sociale e ambientale rappresentano la vera essenza del *purpose* aziendale e sono oggetto quotidiano di critiche e discussioni da parte della *community*. Come afferma il report della Spencer Stuart (2020), "Oggi i CEO del lusso sono *Chief Collaboration Officer*", in grado di orchestrare una collaborazione e una cooperazione continua tra i loro *team* e tutti i punti di contatto con i consumatori: *social media*, pubblicità, *designer* che selezionano, struttura della collezione, l'atmosfera dei negozi e i servizi offerti al loro interno (Spencer Stuart, 2020). Secondo lo studio suddetto, il CEO continua a rappresentare l'incarnazione del brand e a svolgere il ruolo di custode e ambasciatore dell'azienda ma, ad oggi, è chiamato ad accrescere il suo ruolo (Spencer Stuart, 2020).

Il leader aziendale dovrebbe creare un clima di collaborazione tra le varie funzioni aziendali, sfruttare la sua posizione strategica per condividere idee e comprendere l'evoluzione delle aspettative dei clienti al fine di fornire loro un'esperienza totalizzante, che coinvolga anche la comunicazione su *social media* come Instagram (Spencer Stuart, 2020).

Le osservazioni di Spencer Stuart sulla *leadership* evidenziano come i dirigenti di maggior successo sono coloro in grado di collegare il proprio scopo individuale di leader a quello della propria azienda (Spencer Stuart, 2020). Oggi includere il concetto di sostenibilità all'interno del brand vuol dire non solo lavorare come azienda sull'impatto ambientale ma cambiare il *purpose* e i valori del marchio stesso e renderli parte della cultura aziendale (Spencer Stuart, 2020).

Nella conclusione, il report di Spencer Stuart (2020) riporta una serie di caratteristiche che i CEO del settore del lusso dovrebbero possedere, attributi che sono divenuti ancor più importanti durante il periodo di crisi del Covid-19. In particolare, i leader dovrebbero:

- essere in sintonia con i loro clienti, ascoltandoli con amore e dedizione, comprendendo come la digitalizzazione sia in grado di favorire una maggiore personalizzazione;
- fondare il loro ruolo su un *purpose* personale che deve essere in grado di coniugarsi alla *mission* e ai valori dell'azienda, in modo da fornire benessere a tutte le parti interessate e alla società in generale;
- ispirare i dipendenti, promuovendo la collaborazione, il pensiero collettivo e un approccio inclusivo in grado di infondere energia alle persone e ai *team*.

Come sostiene Chieffi (2020) nella prefazione del libro "Social CEO", "i CEO delle aziende non sono più, solo, i rappresentanti legali, i capi delle loro aziende, dal punto di vista funzionale, gerarchico, legale e manageriale, essi l'azienda la incarnano, ne diventano (o ne devono diventare) l'umanizzazione, la faccia, la voce, i testimoni, devono essere i primi interpreti dei valori che le aziende stesse sostengono di rispettare".

Lo studioso prosegue affermando che il ruolo appena descritto non rappresenta più per il CEO un *nice to have*, bensì è un elemento essenziale per la costruzione della reputazione aziendale, definita come “sentenza valoriale sociale”, in quanto emessa dagli *stakeholders* sulla base di ciò che un’azienda dice, ma soprattutto fa (Chieffi in “Social CEO”, 2020). Tale giudizio dei consumatori coinvolge il CEO in modo particolare, a partire dall’impegno che assume nei confronti di certe tematiche, fino al suo stile di vita al di fuori del lavoro: tutto diviene un “apparato simbolico” che l’amministratore delegato espone al suo pubblico.

"Siamo passati dal paradigma precedente, incentrato esclusivamente sul digitale, alla sostenibilità e allo scopo del marchio", afferma Catherine Broome della società di ricerca esecutiva Odgers Berndtson; questo vuol dire che i CEO devono gestire l’immagine del brand in relazione al loro impegno sociale e ambientale (Chieffi in “Social CEO”, 2020). La reputazione aziendale si forma, oggi, proprio sulle piattaforme digitali che interconnettono quotidianamente il pubblico, l’azienda e il CEO (Chieffi in “Social CEO”, 2020).

In quest’ottica, è possibile attribuire ai leader aziendali un secondo appellativo, quello di “Social CEO”, in quanto in funzione di testimone dei valori della propria azienda e fautore della reputazione di questa sui media digitali, tale figura deve possedere competenze tecniche e conoscenze professionali che gli consentano di gestire ciò che percepiscono di lui gli *stakeholders* attraverso le piattaforme digitali (Chieffi in “Social CEO”, 2020).

I CEO del settore, d’altro canto, si mostrano sempre più consapevoli e propensi ad abbracciare un nuovo atteggiamento, facendosi portavoci dei valori aziendali e realizzando cambiamenti concreti. A tal proposito, è importante menzionare la Fashion CEO Agenda, una nuova realtà nata dalla convinzione condivisa dei membri della Global Fashion Agenda e dai suoi partner strategici che ci sono delle questioni prioritarie per il settore del *fashion* che devono essere affrontate affinché l’industria sia prospera e sostenibile (Global Fashion Agenda). La Global Fashion Agenda (Gfa) è un’organizzazione no-profit che ha l’obiettivo di promuovere la collaborazione del settore sul versante della sostenibilità e del sociale (Global Fashion Agenda). La Fashion CEO Agenda secondo la stessa Gfa rappresenta una guida che ogni *fashion* leader deve seguire per garantire un futuro giusto alla propria azienda e agli *stakeholders* che la circondano. Tale pubblicazione si occupa di delineare le questioni più urgenti e le maggiori opportunità a livello ambientale e sociale, fornendo indicazioni sulle modalità attraverso le quali prendere posizione ed in seguito realizzare azioni concrete (Global Fashion Agenda). Il prossimo sottoparagrafo prende in esame questa importante iniziativa, che coinvolge i CEO delle più importanti società del settore moda a livello internazionale, rappresentando uno slancio significativo verso l’attivismo e una dimostrazione di come tale atteggiamento si stia consolidando tra i leader dell’industria dell’alta moda.

2.2.1 Fashion CEO agenda: il forum di *leadership* per l'attivismo dell'industria della moda

Come anticipato, la Fashion CEO Agenda nasce da un'organizzazione no profit volta a creare il cambiamento attraverso l'*advocacy*, riunendo il lavoro di più partner del settore e collaborando con la società civile e i governi al fine di sviluppare piani strategici e operativi per il cambiamento. La Gfa si impegna anche a condurre ricerche innovative per comprendere quali sono le sfide ambientali e sociali principali e identificare le nuove opportunità per il cambiamento del settore stesso (Global Fashion Agenda).

È a partire da questa stimolante realtà che nasce nel 2018 la Fashion CEO Agenda, un report che riflette i valori e le aspirazioni dei partner strategici dell'associazione e coinvolge un gruppo eterogeneo di aziende di moda di alto profilo di diverse fasce di mercato, come ASOS, BESTSELLER, H&M Group, Kering, Nike, Inc., PVH Corp., Coalizione di abbigliamento sostenibile e Target (Global Fashion Agenda).

Le motivazioni che portano la Gfa a fondare il rapporto annuale derivano da un'analisi che la stessa organizzazione realizza nell'industria della moda. I risultati di questa indagine mostrano la presenza di una forte opportunità e necessità di cambiamento (in quanto la maggior parte dei dirigenti riconosce l'importanza delle pratiche sostenibili per salvaguardare la crescita futura), la presenza di un gruppo di pionieri (la metà delle aziende esaminate ha già intrapreso azioni sulla sostenibilità sociale o ambientale) e dall'altro lato un numero preoccupante di aziende non impegnate sul fronte dell'attivismo (Fashion CEO Agenda, 2018).

In particolare, ciò che emerge dall'indagine svolta è la necessità da parte delle aziende di realizzare delle azioni concrete e una reale transizione verso il miglioramento (Fashion CEO Agenda, 2018). Eppure, le questioni che affronta oggi l'industria della moda, descritte ampiamente nei sottoparagrafi 2.1.2 e 2.1.3 sono troppo complesse e troppo grandi perché le imprese riescano ad affrontarle autonomamente; la Gfa, dunque, giunge alla consapevolezza dell'esigenza di uno sforzo congiunto di tutta l'industria e accoglie la sfida fondando la Fashion CEO Agenda (Fashion CEO Agenda, 2018).

I CEO dei brand di moda rappresentano i principali destinatari dell'Agenda in quanto le loro decisioni influenzano l'intera catena del valore e la loro figura ha il potere di rendere la sostenibilità ambientale e sociale parte integrante della strategia aziendale, e di comunicarla sapientemente alla *community* di riferimento.

La Fashion CEO Agenda del 2021, la più recente, si rivolge con queste parole ai leader dei brand che vi aderiscono: "I leader della moda sono invitati a concentrare i loro sforzi sulla diversità, l'equità e l'inclusività lungo la catena del valore per contribuire positivamente a una società e a comunità giuste a livello globale (...) Gli amministratori delegati del settore devono cogliere l'opportunità di rivalutare il lessico della moda. Ripensando e ricostruendo, potremmo essere in grado di ideare un nuovo approccio alla moda che sia progressivo, mirato e incentrato sulle persone, che crei nuovi posti di lavoro significativi e infine aumenti la resilienza per mitigare l'impatto delle crisi in futuro. Insieme, dobbiamo lavorare per un'industria fiorente che crei prosperità per tutte le persone e le comunità, lavorando entro i confini del pianeta, invertendo il suo impatto sul cambiamento climatico e proteggendo la biodiversità" (Fashion CEO Agenda, 2021).

Ciò che emerge dallo spirito della lettera di apertura della Fashion CEO Agenda è il forte monito ai brand del settore e a tutti i suoi operatori di farsi fautori dell'apertura di una nuova strada "verso un futuro giusto e resiliente" (Fashion CEO Agenda, 2021). In questo scenario, i leader sono chiamati a sfruttare la

potente posizione che ricoprono per delineare e segnalare la direzione giusta, audace e lungimirante da intraprendere, coinvolgendo sia le proprie aziende che la società in toto.

Gli obiettivi della Fashion CEO Agenda 2021 evidenziano come le necessità dell'industria della moda siano cambiate e come le problematiche da affrontare non siano più soltanto afferenti alla sfera ambientale.

Difatti, la guida riporta la “necessità imperativa della coesistenza di sostenibilità sociale e ambientale, poiché nessuna delle due può essere raggiunta senza l'altra” (Fashion CEO Agenda, 2021); al centro della scena ci sono in egual misura il benessere ambientale e quello umano e valori che comprendono l'uguaglianza, l'equità, la compassione e l'empatia (Fashion CEO Agenda, 2021). La volontà da parte della Gfa di prestare particolare attenzione alle tematiche dell'inclusività e del benessere comunitario corrispondono alle tendenze rilevate dallo “State of Fashion” dello stesso anno da McKinsey (2021): i consumatori, secondo l'analisi, si aspettano che le imprese offrano più dignità, sicurezza e giustizia ai lavoratori di tutta l'industria globale.

Difatti, mentre l'impatto delle industrie del settore sull'ambiente è al centro della discussione pubblica da diversi anni generando un aumento dell'attivismo ambientale e della trasparenza delle pratiche attuate dalle aziende, la giustizia sociale e i diritti umani si stanno classificando solo oggi come le tematiche maggiormente dibattute dal pubblico (McKinsey, 2021).

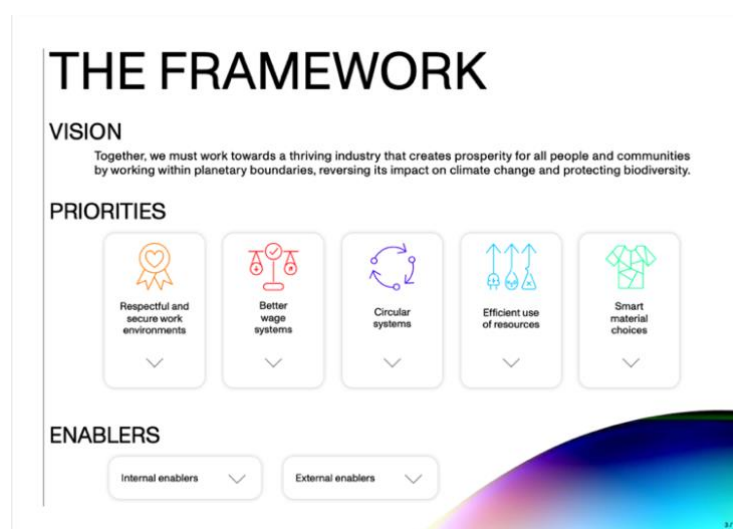


Figura 11 - Un frammento della Fashion CEO Agenda 2021
(Fonte: Fashion CEO Agenda, 2021)

La Fashion CEO Agenda, inoltre, indica quali sono gli elementi interni ed esterni sui quali i CEO dovrebbero far leva per la realizzazione del cambiamento. Tra gli elementi interni da sfruttare risulta particolarmente rilevante la *governance* solidale, ovvero l'impegno e la sensibilità del *top* management nel cercare di ottenere un cambiamento duraturo. Una *governance* solidale si basa sulla capacità di prendere decisioni e intraprendere azioni coraggiose e immediate senza perdere di vista gli obiettivi e la *vision* a lungo termine (Fashion CEO Agenda, 2021).

Tra le leve esterne utili al miglioramento, invece, viene menzionato il *consumer engagement*: i CEO sono chiamati a coinvolgere i consumatori e ad ottenere un loro impegno sincero nelle pratiche commerciali

sostenibili. L'*engagement* effettivo ed efficace dei consumatori si ottiene attraverso il riconoscimento e la comprensione dei cambiamenti nel loro comportamento e nelle loro aspettative in continua evoluzione (Fashion CEO Agenda, 2021).

Ad esempio, il report riporta come il 71% dei consumatori si stia spostando oggi verso l'acquisto di indumenti di qualità superiore e stia dimostrando un maggiore interesse per la rivendita, il noleggio o la riparazione; tale intuizione rappresenta un'importante opportunità per creare *consumer engagement* nei confronti di modelli di business circolari (Fashion CEO Agenda, 2021).

L'impegno dimostrato dalla Global Fashion Agenda nel rendere maggiormente sostenibile l'industria della moda sia a livello ambientale che sociale è la dimostrazione di quanto sia urgente che le aziende del settore prendano coscienza del loro impatto sul pianeta e sulle comunità che coinvolgono, e, conseguentemente, di quanto sia necessario un cambiamento imminente e un impegno dei brand su un fronte sociopolitico.

È importante, inoltre, evidenziare come la fondazione della CEO Fashion Agenda abbia la volontà di coinvolgere direttamente i CEO delle aziende del settore, riconoscendoli come primi responsabili di un impegno per il cambiamento, data la loro influenza sui vari *stakeholders* e la loro capacità comunicativa anche tramite i *social media*, argomento dibattuto nel prossimo paragrafo.

2.3 Il *CEO activism* attraverso i *social media*

Come osservato nei paragrafi precedenti, l'obiettivo primario del *CEO activism* è il cambiamento e il miglioramento di una situazione problematica in ambiti anche lontani rispetto al *core business* aziendale.

È stato inoltre dimostrato come le forme di attivismo aziendale possano generare al contempo delle ricadute positive sul *business* delle imprese, incrementando la *brand equity*, il valore percepito della merce e il successo delle aziende queste nel loro settore di mercato.

Affinché il *CEO activism* sia in grado di raggiungere il suo obiettivo primario, producendo risultati positivi anche in termini di *business*, è necessario che i principali interlocutori dell'azienda, ovvero i consumatori, accolgano favorevolmente le prese di posizione espresse dai leader aziendali e ne vengano coinvolti, rafforzando la loro relazione con il brand in questione. Ad oggi, è possibile affermare che uno dei principali canali di connessione e comunicazione tra i brand, i CEO, e i consumatori sono i *social media*, specialmente nel settore del *fashion*. Un'indagine effettuata da BRANDfog (2013) sull'utilizzo dei canali social da parte delle aziende e dei CEO riporta come nove imprese intervistate su dieci (90%) concordano sul fatto che i *social media* assumono un ruolo centrale nella strategia di PR e comunicazione per i dirigenti delle organizzazioni e i brand. Le aziende utilizzano tali strumenti mediatici per divulgare informazioni con gli *stakeholders* di riferimento e i CEO, al fine di potenziare ulteriormente la comunicazione e la visibilità dell'azienda, stanno dimostrando un impegno sempre maggiore nell'utilizzo dei loro account individuali sui *social media* per dialogare in modo diretto con il pubblico (Alexander e Gentry 2014).

L'impiego dei *social media* viene considerato positivamente da molti studiosi che sostengono che è in grado di ridurre l'asimmetria informativa (Saxton e Anker 2013), migliorare i processi decisionali da parte degli utenti ed infine accrescere la *performance* aziendale (Du e Jiang 2015; Kelton e Pennington, 2020).

Le tecnologie dell'informazione, inoltre, svolgono ad oggi un ruolo indispensabile nella nascita di movimenti attivisti, divenendo “sedi per l'espressione condivisa del dissenso, la diffusione di informazioni e l'azione collettiva” (Youmans e York, 2012). Tale caratteristica dei *social media* fa sì che questi vengano sempre più spesso utilizzati dalle aziende e dai CEO per la realizzazione e la messa in atto delle loro strategie di brand e *CEO activism*.

I *social media* sono intesi come “l'insieme delle tecnologie e degli strumenti dell'informazione e della comunicazione volti a creare, scambiare e condividere su Internet contenuti multimediali quali testi, immagini, video e audio” (Treccani). Tali strumenti offrono alle aziende il vantaggio di sfruttare la rete online per comunicare con un gruppo molto ampio di *stakeholders* in modo tempestivo e diretto, rispetto a quanto avviene attraverso l'utilizzo di mezzi di trasmissione alternativi e tradizionali, come la carta stampata, la radio o la televisione. Inoltre, tali mezzi di comunicazione si distinguono dai media tradizionali per la modalità di condivisione e diffusione delle informazioni, che non è più passiva e unidirezionale, ma prevede la collaborazione attiva da parte degli utenti, che divengono in tal modo fruitori ed editori al tempo stesso sulla base dei fondamenti del web 2.0 (Treccani). Kent e Taylor (1998) propongono la teoria della comunicazione dialogica, facendo riferimento alla nuova capacità delle aziende di comunicare in modo diretto con il pubblico, integrando con quest'ultimo un dialogo interpersonale, che prende la forma di “uno scambio negoziato di idee e opinioni” (Wilcox, 2018).

I *social media* assumono forme differenti: forum, blog, microblog, web tv, chat o piattaforme che rappresentano una combinazione di questi (Treccani), come nel caso dei *social network*, la cui peculiarità è la realizzazione di una maggiore interazione con la comunità online di riferimento (Khan e Jan, 2015).

Il sondaggio di We Are Social (2022) in collaborazione con Hootsuite, che misura il cambiamento a livello globale nell'utilizzo delle tecnologie digitali da parte degli individui anno per anno, riporta che su una popolazione totale di 7,91 miliardi 4,62 miliardi sono utenti attivi sui *social media*, mentre circa 2 persone su 3 accedono ad internet (62,5%, 4,95 miliardi di persone), con un incremento del 4% (+192 milioni di persone) (We Are Social, 2022). Il numero di utenti sulle piattaforme social si è più che triplicato negli ultimi 10 anni, e tra i *social media* maggiormente utilizzati compare WhatsApp, preferito dal 15,7% degli utenti globali, a seguire Instagram, mentre in terza posizione Facebook (We Are Social, 2022).

Per quanto concerne il rapporto tra i *social media* e l'industria della moda, nello specifico, è possibile affermare che tali strumenti rappresentano uno dei maggiori *trend* all'interno del settore (M2PressWIRE, 2011). Difatti, l'adozione delle piattaforme digitali da parte dei brand di moda continua a crescere ad un ritmo veloce, così come la fama che tali marchi nutrono nella comunità online (Ahmad et al., 2015). I *social media* nel mercato della moda di lusso rappresentano degli strumenti in grado di livellare drammaticamente il campo di gioco, permettendo ai brand di alta fascia di muoversi ancor di più nella direzione della democratizzazione (McKinsey, 2019).

Il diffondersi della pandemia del Covid-19 accelera l'impiego dei canali digitali da parte delle aziende del retail del settore moda, e la loro ricerca di strategie innovative per coinvolgere il consumatore online: per massimizzare il loro impatto in un mix di canali in rapido cambiamento, infatti, gli attori della moda devono trovare nuovi modi per entusiasmare i clienti e incoraggiarli a impegnarsi online (McKinsey, 2021).

In conclusione, è possibile affermare che i vantaggi e i benefici suddetti offerti dai *social media*, l'elevatissimo utilizzo di questi da parte degli individui e il crescente impiego di tali strumenti all'interno dell'industria della moda di lusso, sono i tre principali motivi per cui tali strumenti divengono una componente significativa delle strategie di comunicazione delle aziende e dei loro CEO anche nel settore *high fashion*.

Per giunta, le piattaforme digitali rappresentano oggi il luogo ideale di divulgazione delle informazioni inerenti all'impegno dei brand e dei leader aziendali in cause sociali e politiche.

2.3.1 La relazione tra CEO e pubblico nel mondo delle piattaforme digitali

L'utilizzo dei *social media* da parte dei CEO e dei brand risponde alle aspettative dei consumatori contemporanei che richiedono che i brand e i CEO prendano posizione pubblicamente rispetto a problematiche importanti, considerando le piattaforme digitali un luogo ideale per farlo. Secondo un sondaggio di Sprout Social (2017), ripreso dagli studiosi Sarkar e Kolter (2018), due terzi dei consumatori affermano che è fondamentale che i brand si esprimano pubblicamente su questioni sociopolitiche e il 58% è propenso al fatto che ciò avvenga su *social media* come Facebook e Twitter, un luogo in cui gli utenti sono particolarmente attivi e ricettivi.

Se l'obiettivo del *CEO activism*, come di qualsiasi altra forma di attivismo aziendale, è il miglioramento di una situazione problematica a livello sociale o politico, i *social media*, dunque, si presentano come il contesto giusto per coinvolgere i consumatori, informarli dell'operato dell'azienda e del CEO ed infine influenzare il cambiamento (Sarkar e Kotler, 2018). Gli intervistati dello studio effettuato da Sprout Social (2017) rivelano che i brand risultano essere più efficaci sui *social media* quando i loro post riguardano annunci di donazioni per cause specifiche o quando incoraggiano gli utenti a svolgere azioni specifiche per sostenere delle cause, ad esempio invitandoli a partecipare a degli eventi. Inoltre, le reazioni emotive positive dei consumatori alle prese di posizione dei brand sui social dimostrano che tale forma di comunicazione può essere vincente: tra le prime risposte registrate tra gli utenti ci sono lo stupore, la curiosità e il coinvolgimento rispetto alle affermazioni delle aziende. Per giunta, le imprese vengono apprezzate ed elogiate quando le loro dichiarazioni si mostrano in allineamento con le opinioni dei loro *followers*. Tale osservazione conferma il fatto che i brand e i CEO dovrebbero comprendere l'orientamento sociopolitico dei propri consumatori prima di impegnarsi nelle forme di attivismo.

A tal proposito, essendo i *social media* dei canali di comunicazione istantanea, diretta e interattiva, non mancano le critiche aperte alle imprese che scelgono tale forma di comunicazione. Lo studio di Sprout Social afferma che nel 20% dei casi, le persone in disaccordo con la posizione dell'azienda non esitano a condannarla.

In questi casi è opportuno che vi sia una corretta gestione dei *feedback* degli utenti, attraverso un ascolto attento delle conversazioni degli utenti circa il brand o il CEO in questione (Toppinen, Hänninen e Lähtinen, 2015).

Utilizzare i *social media* per comunicare il proprio attivismo, per di più, favorisce la realizzazione di due meccanismi importanti affinché gli utenti apprezzino le azioni aziendali e/o del CEO e le sostengano: l'aumento della percezione di autenticità e trasparenza delle azioni dell'azienda e la costruzione e il mantenimento delle relazioni di fiducia con gli *stakeholders* (Toppinen, Hänninen e Lähtinen, 2015).

Tali canali di informazione, infatti, permettono alle aziende di promuovere la comunicazione interattiva e l'apprendimento collaborativo, coinvolgendo in modo efficiente gli *stakeholders* in un dialogo più stretto (Toppinen, Hänninen e Lähtinen, 2015).

La figura del CEO nello scenario delineato assume un ruolo particolarmente importante, specie nella costruzione di un legame esclusivo con gli individui. Infatti, l'impegno dei *Chief Executive Officer* (CEO) sui *social media* consente un'umanizzazione sia del CEO che dell'azienda e l'intimità psicologica che si genera tra il leader e il pubblico consente a sua volta di costruire una relazione duratura e rafforza il meccanismo di identificazione con il brand (Yue et al., 2020).

L'attività sui *social media*, infatti, è in grado di favorire l'interazione parasociale, che a sua volta può incrementare la fiducia e la soddisfazione, due fattori fondamentali per la costruzione di una relazione a lungo termine (Tsai & Men, 2017). Uno studio effettuato da Colliander e Dahlén (2011) dimostra come le percezioni di interazione siano più intense nel contesto dei *social media*: i risultati della ricerca evidenziano come l'interazione parasociale sia più elevata per gli individui che leggono un articolo su un blog rispetto a coloro che leggono lo stesso articolo su una rivista online. Secondo la teoria della penetrazione sociale (Altman & Taylor, 1973) ripresa da Yue et al. (2020) la divulgazione è la base delle relazioni interpersonali: le relazioni tra individui, difatti, evolvono da un livello non intimo a intimo principalmente attraverso la rivelazione di informazioni personali, che comprendono sia informazioni altamente sensibili (valori profondi, credenze religiose, opinioni politiche) che superficiali (Greene et al., 2006).

Un sondaggio realizzato da BRANDfog e McPherson Strategies (2013), rileva che l'86% degli intervistati "considera grandi leader i CEO che difendono pubblicamente i diritti altrui sui *social media*" (Sarkar e Kotler, 2018, p.80). Sempre lo studio di BRANDfog (2013) svela che sono gli amministratori delegati stessi nell'80% dei casi a considerare questi canali efficaci per impegnarsi con gli *stakeholders* e per comunicare la *vision* e la *mission* aziendale, aumentando la fedeltà al marchio (Yue et al., 2020).

La crescente consapevolezza da parte dei CEO dei benefici derivanti dalla presenza e dall'impegno sui *social media* per comunicare con il proprio pubblico è testimoniata dall'appellativo che è stato attribuito ai leader aziendali contemporanei dall'Edelman Trust Barometer nel 2014, ovvero "*Chief Engagement Officer*".

Lo stesso Edelman Trust Barometer afferma nel rapporto del 2016 che i CEO per acquisire la fiducia dei consumatori dovrebbero diffondere non solo informazioni commerciali ma soprattutto contenuti riguardanti valori personali e racconti di successo e fallimento personali.

Yue et al. (2020) riprendono uno studio effettuato da Dutta (2010) che riporta i tre motivi principali per cui è importante che i CEO comunichino sui *social media*. In primo luogo, tali piattaforme consentono ai leader di avviare meccanismi di personal *branding* sia all'interno che all'esterno dell'azienda; per giunta, i *social media* possiedono due caratteristiche intrinseche, ovvero immediatezza e trasparenza, che aiutano i leader a costruire relazioni con tutti i tipi di *stakeholders*, dai dipendenti ai consumatori; infine, tali strumenti offrono un'opportunità importantissima agli amministratori delegati, ovvero la possibilità di ascoltare direttamente le opinioni del pubblico, senza alcun filtro.

Un'altra caratteristica che consente di annoverare i *social media* come uno dei canali ideali per implementare la strategia di *CEO activism* è la predisposizione di questi ad innescare movimenti sociali. La rivelazione dello studio di Sprout Social (2017) circa la maggior efficacia di post sui *social media* che stimolano gli utenti ad assumere un ruolo attivo nel promuovere delle cause, dimostra come anche i consumatori desiderino impegnarsi in prima persona nella risoluzione di questioni sociali e/o ambientali.

Secondo lo studioso Gerbaudo (2012), i media moderni "hanno sempre costituito un canale attraverso il quale i movimenti sociali non solo comunicano, ma organizzano le loro azioni e mobilitano le loro circoscrizioni". L'autore del testo "Tweets and the streets" (2012) che affronta la questione relativa all'utilizzo dei *social media* come mezzi di mobilitazione dell'azione collettiva da parte degli attivisti in diversi movimenti popolari, parla di "coreografia emozionale" riferendosi al "complesso processo di mediazione simbolica e tecnica" (Gerbaudo, 2012, p. 163) prodotto dai *social media*, che consente alle persone di riunirsi in gruppi sociali attivisti. Secondo questa visione, *social network* come Facebook o Twitter, consentono la realizzazione di meccanismi di identificazione comune attraverso "la costruzione simbolica di un senso d'unione" e l'innescare di un impulso emotivo verso l'assemblea pubblica: il loro compito diviene quello di "preparare la scena" per la manifestazione dell'azione collettiva (Gerbaudo, 2012).

Per giunta, tali piattaforme facilitano "l'ascesa di forme complesse e 'liquide' (Bauman, 2000) (...) di *leadership* che sfruttano il carattere interattivo e partecipativo delle nuove tecnologie della comunicazione" (Gerbaudo, 2012, p. 13). Le forme di *leadership* che si concretizzano sui *social media* funzionano tramite una logica di consenso piuttosto che attraverso la logica di comando e hanno il compito di fornire coerenza all'azione collettiva, offrendo "un senso comune di unità, di luogo e di direzione" (Gerbaudo, 2012, p. 40).

I post su Facebook, su Twitter o sui blog costituiscono, dunque, canali di informazione ma anche condotti emotivi fondamentali attraverso i quali leader come i CEO sono in grado di concentrare e riunire "sentimenti individuali di indignazione, rabbia, orgoglio" e un senso di comunanza tra gli utenti, essenziali per generare processi di mobilitazione. I *social media* rappresentano l'espressione della "cultura partecipativa", elemento essenziale del paesaggio mediatico contemporaneo secondo Jenkins, in quanto gli utenti all'interno di queste piattaforme non sono soltanto riceventi dei processi di comunicazione (Jenkins, 2006), piuttosto "produttori" all'interno di interazioni comunicative. Inoltre, le nuove tecnologie rappresentano dei luoghi di connessione permanente, come osservato da Bauman, offrendo una "vicinanza virtuale" la quale "non richiede più la vicinanza fisica" (Bauman, 2003: 62), che ad oggi difficilmente riesce

ad avere luogo nello spazio sociale reale. In quest'ottica i *social media* costituiscono il luogo di aggregazione della società contemporanea (Poster, 2001).

In conclusione, è possibile affermare che i *social media* offrono delle grandi opportunità per il *CEO activism*: attraverso una gestione corretta e pianificata della comunicazione sulle piattaforme digitali, i CEO possono esprimere la loro posizione su questioni rilevanti che investono il mondo contemporaneo, catturando l'attenzione del pubblico, accrescendo la percezione di autenticità e trasparenza dell'azienda e conseguentemente la *brand equity*, ed infine, in alcuni casi, giungendo a mobilitare gli utenti verso un'azione collettiva in grado di generare un vero e proprio cambiamento per il bene comune. Il fattore chiave affinché tale complessa strategia abbia successo è l'*engagement* degli utenti, che consente lo stabilirsi di uno scambio relazionale duraturo ed intimo tra brand e cliente e una convergenza tra i due ruoli nella creazione di un valore condiviso (Sashi, 2012).

Il prossimo sottoparagrafo presenta dei *case studies* particolarmente calzanti di CEO impegnati sul fronte dell'attivismo nel settore dell'alta moda, sfruttando il potenziale dei canali digitali *owned* al fine di comunicare al pubblico il loro impegno e le azioni concrete in relazione a cause sociali e politiche. I due casi di CEO presi in esame comprovano che da un lato un impegno concreto genera davvero un miglioramento del mondo circostante e dall'altro che una buona strategia di *CEO activism* è in grado di giovare anche alla visibilità e alla *performance* dei brand.

2.3.2 CEO che fanno la differenza: François-Henri Pinault e Marco Bizzarri

"Non ha senso contrapporre lo scopo al profitto (...) Ci sono molte prove per dimostrare che le aziende sostenibili godono di prestazioni migliori e la sostenibilità è un'opportunità di *business* (...) La sostenibilità fa parte dello scopo (...) Le aziende moderne devono definire uno scopo e perseguirlo. I clienti hanno grandi aspettative; in futuro acquisteranno sempre di più dai marchi che rispecchiano i propri valori. Se il mondo aziendale non è in grado di assumersi le proprie responsabilità perderà la sua credibilità e alla fine perderà completamente il contatto con il pubblico" (Pinault, 2019).

François-Henri Pinault viene nominato Presidente e CEO di Kering nel 2005, trasformandolo gradualmente in un gruppo globale del lusso. Il CEO ha il merito di aver reso Kering un gruppo pioniere della sostenibilità con un profondo impegno anche in altre cause sociali, come la difesa delle donne che subiscono violenza, per la quale fonda la Kering Foundation nel 2009. In diverse occasioni, il CEO esprime le proprie convinzioni pubblicamente su questioni problematiche di rilevanza globale, prende decisioni importanti e intraprende azioni concrete volte a rendere il conglomerato di lusso un leader in termini di sostenibilità (Pidgeon, 2021).

Difatti, il leader di una delle aziende più influenti al mondo è celebre per l'impegno con cui porta avanti una battaglia per rendere il pianeta più sano e sostenibile, contribuendo ad aprire la strada ad un futuro migliore per un settore che da sempre viene criticato su questo fronte. Nel 2021, Pinault bandisce ufficialmente l'utilizzo della pelliccia come materiale nelle etichette di tutti i suoi brand. L'annuncio da parte del CEO appare fermo e deciso e, anche se Pinault comprende che il cambiamento rappresenta per il gruppo la perdita di alcuni

clienti, è chiaro che l'obiettivo è quello di raggiungere e coinvolgere un segmento di consumatori che desidera un cambiamento nel settore della moda di lusso (Li, 2021). In una dichiarazione al Business of Fashion, Pinault afferma: "L'assenza di pellicce dà un buon segnale che le cose stanno realmente cambiando in questo settore in diversi modi per la sostenibilità" (Kent, 2021). Gli importanti sforzi messi in atto dal CEO fanno sì che Kering nel 2021 venga classificata come il primo brand al mondo nel settore dell'abbigliamento e degli accessori retail e come la settima azienda più sostenibile del pianeta nell'Indice 2021 Global 100 di Corporate Knights (Kering, 2021).

Tra le azioni intraprese dal CEO volte a rendere l'azienda pioniera di un miglioramento del pianeta, vi è la creazione nel 2013 di una libreria di oltre 3.000 tessuti sostenibili affinché i brand del gruppo possano scegliere materiali responsabili nelle loro collezioni, il rilascio nel 2015 del primo bilancio profitti e perdite ambientali per delineare un nuovo modo di valutare l'impatto ambientale delle aziende ed infine la collaborazione nel 2017 con LVMH per creare una carta volta a proteggere i rapporti lavorativi e il benessere dei modelli (Pidgeon, 2021). Nel 2019, inoltre, Pinault viene incaricato dal presidente francese Emmanuel Macron di presentare al vertice del G7 il "Patto della Moda", che riunisce una coalizione di aziende globali leader del settore della moda per il raggiungimento di obiettivi condivisi focalizzati sulla riduzione del riscaldamento globale, il ripristino della biodiversità e la protezione degli oceani (The Fashion Pact, 2020).

L'impegno del CEO non si esprime soltanto attraverso prese di posizione e decisioni nei confronti di tematiche ambientali ma anche in azioni benefiche del gruppo nei confronti di cause che stanno a cuore al leader stesso e che vanno aldilà del *business* principale del brand. Nel 2019, Pinault decide di donare 120 milioni di dollari per la ricostruzione della cattedrale di Notre Dame, gravemente danneggiata da un incendio (Pidgeon, 2021).

"Di fronte a questa tragedia, mio padre ed io abbiamo deciso di contribuire ai fondi necessari per ricostruire completamente Notre Dame de Paris al fine di riportare in vita questo gioiello della nostra eredità il prima possibile", dichiara il CEO tramite due post sull'account Twitter del brand (Figura 11/12).



Figura 12/13 - Il post su Twitter del gruppo Kering firmato Pinault (Fonte: Twitter, 2019)

L'attivismo di Pinault viene comunicato al suo pubblico prevalentemente attraverso gli account social del brand Kering, in cui compaiono contenuti video in cui il CEO annuncia le azioni che desidera intraprendere ed esprime le sue idee nei confronti della società e dell'ambiente. È importante osservare come la figura del leader aziendale compaia sul profilo del gruppo soltanto in relazione a contenuti che trattano tematiche non afferenti al *core business* aziendale, come la sostenibilità o le battaglie politico-sociali. Questa scelta fa sì che Pinault venga associato dal pubblico di consumatori, in primo luogo, al suo impegno nel rendere la società realmente inclusiva e rispettosa del pianeta.

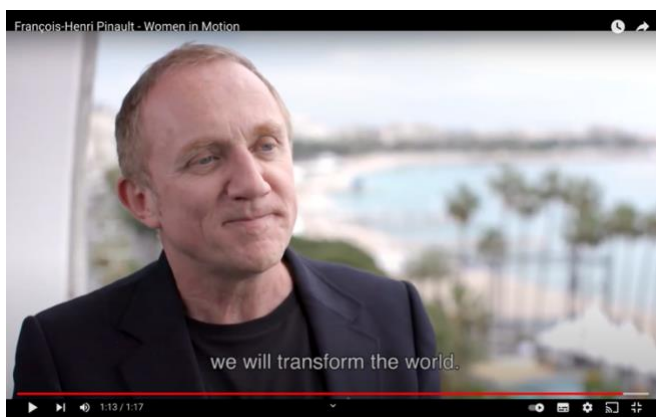


Figura 14 – Il video Youtube pubblicato da Kering
 “François-Henri Pinault – Women in Motion
 (Fonte: Youtube, 2018)



Figura 15 – Il post di Kering su Instagram in occasione del “Fashion Pact”
 (Fonte: Instagram, 2020)

François-Henri Pinault non è l'unico CEO attivista nel settore della moda di lusso. L'autore della dichiarazione che segue è Marco Bizzarri, CEO di uno dei brand più in voga del pianeta negli ultimi anni, Gucci.

“Credo davvero che la creatività e la diversità siano indissolubilmente legate nel nostro settore. E più siamo esposti a punti di vista ed esperienze diverse, più alimentiamo la creatività, la cultura e la crescita dell'azienda” (Bizzarri, 2022).

Alla guida del brand dal 2015, Marco Bizzarri viene chiamato a rivestire il ruolo di CEO nel momento in cui il brand è in pieno declino. Bizzarri decide di investire miliardi di euro in comunicazione e nel rinnovo dei negozi, generando un aumento vertiginoso del fatturato (AGI, 2017). La ripresa di Gucci è dovuta anche alle sapienti intuizioni del leader, come la scelta personale di assumere un direttore creativo di eccellenza, Alessandro Michele, considerato in tutta l'industria un genio creativo, con una visione della moda innovativa ed eclettica.

Il principale merito del CEO è quello di aver definito un nuovo un nuovo obiettivo per il brand: comprendere rapidamente le tendenze del mercato e avvicinarsi il più possibile alla domanda dei nuovi consumatori, sia in termini di stile che per quanto riguarda le nuove aspettative nei confronti dell'impegno dei brand per un mondo inclusivo e rispettoso (AGI, 2017). Nel concretizzare questo nobile *purpose*, Bizzarri intraprende una serie di azioni e iniziative su più fronti.

Nel 2018 il CEO decide di coinvolgere il marchio nel movimento anti-armi, attraverso la donazione di \$ 500.000 a March For Our Lives , una marcia di protesta organizzata da studenti attivisti e dalle famiglie dei sopravvissuti a una sparatoria avvenuta alla Marjory Stoneman Douglas High School (Nugent, 2018).

Il CEO decide di sostenere la causa non solo tramite la donazione del capitale, ma sfruttando la sua *community* di fan che possiedono oggi un forte mentalità e attitudine politica; difatti, la scelta di sostenere questa causa è legata al fatto che i principali protagonisti e destinatari della protesta sono proprio giovani studenti, i quali rappresentano un importante segmento generazionale di consumatori per il brand (Nugent, 2018).

Tra le cause che stanno più a cuore al CEO e conseguentemente al brand, vi è quella dell'inclusività e dell'apertura alla diversità, come si evince dalla dichiarazione riportata nell'introduzione del caso del CEO di Gucci.

Bizzarri dà vita nel 2019 ad un'iniziativa che si costituisce di quattro pilastri, volta alla celebrazione della diversità (Spolini, 2019). In particolare, il progetto prevede l'assunzione di direttori globali e regionali per la diversità e l'inclusione, al fine di dar vita ad un'atmosfera accogliente ed aperta a tutti i talenti, favorendo processi di recruiting più trasparenti (Spolini, 2019). Al fine di sradicare i pregiudizi culturali sul posto di lavoro, inoltre, viene lanciato un programma di sensibilizzazione sulla diversità e mobilità interna che coinvolge i 18.000 dipendenti (Spolini, 2019). In secondo luogo, in collaborazione con le scuole di moda di tutto il mondo, Gucci istituisce un programma di borse di studio multiculturali con lo scopo di ampliare le opportunità anche a coloro che provengono da minoranze etniche meno considerate in diversi paesi. Infine, il CEO si impegna a nominare 5 designer dal diverso background culturale presso il design lab Gucci di Roma (Spolini, 2019). L'attivismo del CEO si è ampiamente rivolto anche a tematiche ambientali: “Nel ruolo di ceo della moda, possiamo prendere decisioni in grado di orientare strategicamente i nostri approcci di *business* verso un modello *nature-positive*: oltre a ridurre il nostro impatto, possiamo anche proteggere e ripristinare la natura” (Bizzarri, 2021).



Figura 16 – Il *post* di Gucci su Twitter in occasione del “GCFA Italia”
(Fonte: Twitter, 2017)

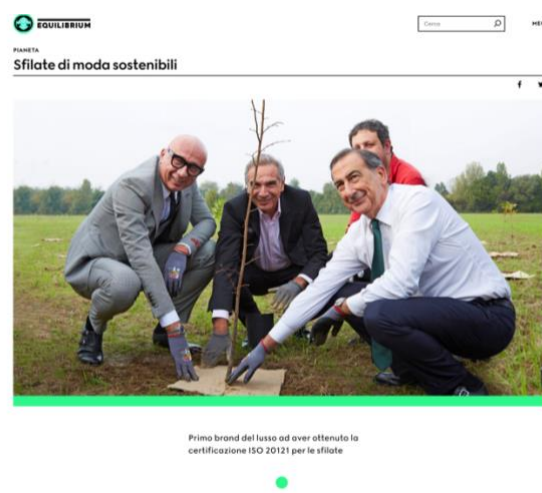


Figura 17– Il CEO Marco Bizzarri insieme al sindaco Sala e Carlo Capasa in occasione della donazione di 2mila alberi alla città di Milano
(Fonte: Gucci Equilibrium, 2019)

Nel 2019, Bizzarri lancia il CEO Carbon Neutral Challenge, che sfida i leader del settore a compiere sempre più passi verso la riduzione dell'impatto del loro settore sull'ambiente. “La scienza ci sta dicendo che gli obiettivi di riduzione a lungo termine non sono sufficienti e che dobbiamo agire ora, collettivamente, per creare un futuro in cui la natura venga ripristinata e protetta” (Bizzarri, 2022), dichiara il leader di Gucci.

La CEO Carbon Neutral Challenge riguarda le emissioni totali generate dalle attività delle aziende del *fashion* ed ha l'obiettivo di ridurle drasticamente per poi giungere all'eliminazione di queste attraverso tecnologie innovative, invitando tutte le aziende e i CEO a fare lo stesso nell'immediato (Equilibrium Gucci, 2022). La principale idea è quella di investire in soluzioni a servizio del benessere della natura e della biodiversità in modo da arrestare il cambiamento climatico (Equilibrium Gucci, 2022).

Il CEO di Gucci esprime le sue posizioni e annuncia le iniziative in materia di attivismo soprattutto sulla piattaforma “Gucci Equilibrium” un vero e proprio portale che racchiude e comunica le principali notizie circa l'impegno del brand e del leader aziendale su cause sociopolitiche, classificandole in base alle tematiche affrontate: “persone”, “pianeta” o “CHIME FOR CHANGE”, una campagna istituita dal brand nel 2013 per dar voce a coloro che lottano per la parità di genere.

I due casi riportati dimostrano come le voci dei CEO si stiano progressivamente facendo strada nel mondo dell'attivismo confrontandosi con i molti problemi che affliggono il mondo odierno, non solo rilasciando dichiarazioni, ma dando vita ad azioni concrete per il cambiamento. Nel settore moda, in particolare, le cui aziende sono responsabili di problemi ambientali e sociali, emerge la volontà di diversi amministratori delegati di farsi portavoci in prima persona di un nuovo modo di fare *business*, talvolta anche dando vita a coalizioni, come nel caso del Patto della Moda o della CEO Carbon Neutral Challenge, o di report in grado di guidare e favorire il cambiamento, come nel caso della Fashion CEO Agenda. Sono numerose, inoltre, le dimostrazioni che la strategia del *CEO activism*, implementata consapevolmente e con i giusti mezzi in grado di raggiungere la giusta *community*, si dimostri efficace non solo per il mondo circostante ma anche per le aziende stesse, tesi avvalorata dai casi del gruppo Kering e del brand Gucci, che si classificano tra le aziende di maggior successo del comparto moda.

Il prossimo capitolo si propone di prendere in esame in modo approfondito la strategia di *CEO activism* messa in atto dal CEO del brand Off-White™ Virgil Abloh, tramite un sapiente utilizzo dei *social media* come piattaforma di incontro e dialogo con la *community* di riferimento. Obiettivo dell'analisi è quello di comprendere se effettivamente è possibile confermare che il *CEO activism*, fenomeno poco indagato dalla letteratura esistente, è in grado di generare *consumer engagement*, un elemento che, come è stato più volte ribadito nel presente elaborato, è di fondamentale importanza per la creazione di un legame a lungo termine tra azienda e consumatore.

Capitolo 3 - Il caso Virgil Abloh: l'effetto del *CEO activism* sul *consumer engagement* nel mondo digitale

Il presente capitolo si propone di prendere in esame un *case study* particolarmente calzante di strategia di *CEO activism* implementata tramite i *social media* al fine di declinare le considerazioni teoriche avanzate finora su un piano pratico e reale. Come osservato nei capitoli precedenti, l'attivismo dei leader aziendali circa questioni politiche, ambientali e sociali, è un fenomeno sempre più tangibile e deriva dall'affermarsi di nuove tendenze nel mercato. Tra i principali *driver* di questo nuovo atteggiamento da parte dei CEO, infatti, ci sono le aspettative dei consumatori che richiedono ai brand e ai leader di rivestire un ruolo proattivo rispetto alle problematiche che affliggono il mondo odierno e la presa di coscienza da parte delle stesse aziende e dei loro amministratori delegati della necessità di rispondere adeguatamente a tali bisogni, sfruttando il loro ruolo per migliorare il contesto circostante.

Il *CEO activism* risulta particolarmente affermato nel settore dell'industria dell'*high fashion*, che da decenni viene considerato come uno dei comparti maggiormente dannosi per l'ambiente e le comunità coinvolte nella forza lavoro. I soggetti principali del *CEO activism* sono proprio gli amministratori delegati delle aziende, che assumono posizioni politiche e sociali nei confronti di questioni importanti anche lontane dal *business* principale della loro azienda, e danno vita a iniziative e progetti volti a cambiare concretamente il mondo circostante.

Il principale mezzo di cui si servono i leader per implementare la strategia in questione e, dunque, per informare il loro pubblico circa il loro impegno e le azioni che scelgono di intraprendere, sono i *social media*, piattaforme ideali al giorno d'oggi per contattare gli utenti e stabilire con essi delle relazioni durature e giovevoli per il brand. Un elemento essenziale affinché ciò avvenga è proprio il coinvolgimento dei consumatori, la capacità di stimolare reazioni ed interazioni da parte del pubblico che favoriscano la realizzazione di un legame brand/cliente.

Al fine di osservare se la strategia di *CEO activism* è in grado di avere un impatto sul *consumer engagement* attraverso la sua implementazione sui *social media*, in particolare nel settore dell'*high fashion*, viene preso in esame il caso studio di Virgil Abloh, amministratore delegato del brand Off-White™. Abloh rappresenta una delle personalità maggiormente influenti ed apprezzate nel ventunesimo secolo nel settore dell'alta moda, soprattutto per il suo impegno sul fronte politico e sociale, attraverso numerosi progetti avanzati per proteggere e promuovere le comunità di colore e LGBTQ+.

Successivamente alla presentazione del caso e della figura di Abloh e alla presa in esame delle principali piattaforme di comunicazione impiegate dal CEO, viene effettuata un'analisi che prevede due step: una *social network analysis* consente di rilevare se tale strategia implementata sulla piattaforma di Instagram è in grado di generare *engagement* nel pubblico; un'analisi semiotica consente di comprendere il ruolo specifico che il CEO assume nei contenuti a sfondo attivista pubblicati sul *social* di Instagram e individuare i principali elementi che innescano l'*engagement* nel pubblico.

3.1 Presentazione del caso studio: “Virgil was here”

"Quando la creatività si fonde con le questioni globali, credo che si possa unire il mondo."

-Virgil Abloh

“Nato fuori Chicago a Rockford, Illinois, nel 1980, Virgil Abloh è un artista, architetto, ingegnere, designer, musicista e DJ, *chief creative director* e direttore artistico. Nel corso della sua carriera, si è concentrato sull'inclusività e la filantropia attraverso queste discipline” (sito ufficiale PostModern). Così viene presentato Virgil sul sito web “Post Modern” da lui stesso istituito.

Il titolo del paragrafo “Virgil Was Here” deriva dal nome dell’ultima collezione realizzata da Abloh in qualità di direttore creativo della linea *menswear* di Louis Vuitton (LV), con cui il brand stesso decide di rendere omaggio al “genio creativo” (così viene definito da LV) successivamente al suo decesso nel novembre del 2021.

Abloh è la personalità che più di ogni altra influenza il panorama della moda di lusso negli ultimi anni.

La sua creatività attraversa gli ambiti più disparati, pervade ogni campo del reale e della cultura visiva contemporanea (Brini, 2021). Egli rivoluziona e distrugge i confini tradizionali dell'industria dell'*high fashion*, includendo lo *streetwear* nel mercato del lusso, e divenendo uno dei pochi designer e CEO di colore a guidare una *maison* di alta moda (Business of Fashion, 2022). Il merito di Virgil Abloh sta nell’aver reinventato il ruolo del CEO arricchendolo di uno spiccato senso di appartenenza e dedizione a una comunità e del desiderio del progresso sociale, contribuendo a rendere il settore della moda più inclusivo e costruendo un’interazione diretta ed immediata con i suoi *followers*, online e *offline*.

L’approccio alla moda di Abloh viene spesso definito cross-culturale: infatti, la sua formazione è ben lontana dalla classica educazione di un *designer* di moda. Virgil si laurea in ingegneria civile presso l'Università del Wisconsin, svolge un master in architettura presso l'Illinois Institute of Technology e nel tempo libero fa il dj (Tashjian, 2021). Successivamente lavora nell'agenzia creativa di Kanye West, Donda, divenendone direttore creativo (Bobowicz, 2022).

Nel 2012 Abloh fonda Pyrex Vision, la sua prima etichetta di abbigliamento, un iniziale esperimento creativo nell’industria della moda di quella filosofia di assemblaggio di significati culturali che rappresenta la caratteristica distintiva del suo *design*. L’evoluzione del primo progetto di Pyrex prende forma quando Virgil decide di dar vita ad Off-White™ nel 2013, brand stagionale di moda maschile e femminile e marchio iconico dell’ultimo decennio. È possibile definire il marchio come un colosso commerciale e un vero e proprio apparato culturale, che si classifica tra i brand maggiormente desiderati ed acquistati globalmente (Bobowicz, 2022). Off-White c/o Virgil Abloh™ cresce fino a includere la produzione di mobili disegnati dallo stesso Abloh e nel 2019 si posiziona come il brand più desiderato al mondo nel Lyst Index, la classifica trimestrale dei prodotti e dei brand di moda più ricercati e acquistati a livello globale (Scaglioni, 2021).

Secondo molti, la celebrazione delle sottoculture rappresenta l’emblema e la chiave del successo di Off-White™ (Bobowicz, 2022), un brand concepito dal CEO come un dispositivo culturale attraverso il quale

“definire un linguaggio universale che trascenda i parametri culturali e apra la conversazione a tutti” (Salamone, 2022).

Nel 2015 Abloh è l'unico americano a diventare finalista del prestigioso LVMH Prize for Young Fashion Designers (Solway, 2017), mentre nel 2016 viene inserito nella lista BOF 500 “The People Shaping The Global Fashion Industry”. Nello stesso anno, è uno dei cinque candidati per la categoria “International Urban Luxury Brand” ai British Fashion Awards e nel 2017 è uno dei cinque candidati per la categoria “Swarovski Award for Emerging Talent” ai CFDA Awards (Harvard University, 2017).

L'industria del *menswear* ad oggi segue il modello creativo e stilistico da lui creato, fondato su continue e stravaganti collaborazioni e sullo *streetwear*. Si tratta di operazioni creative che mirano principalmente alla creazione di una comunità, piuttosto che di una semplice clientela (Tashjian, 2021).

Nel 2018 il CEO di Off-White™ viene nominato direttore artistico del *menswear* di Louis Vuitton, succedendo a Kim Jones e divenendo il primo afroamericano a ricoprire questo ruolo nella *maison*; nel luglio 2021, la casa madre di Louis Vuitton, LVMH, consolida la sua relazione con Abloh, acquisendo una quota della proprietà intellettuale di Off-White™.

Abloh incarna la figura del CEO e dell'artista contemporaneo, interdisciplinare e poliedrico. Ciò che contraddistingue il modo di operare di Virgil oltre alla versatilità e all'innegabile spirito imprenditoriale, è la sua capacità di connettersi con la giovane generazione, incarnandone i valori, la creatività e le aspettative, sfruttando le piattaforme digitali e utilizzando un linguaggio contemporaneo.

Lo spirito rivoluzionario di Virgil Abloh risiede soprattutto nelle sue opinioni circa l'istruzione e la giustizia sociale (Gómez, et al., 2021) e nella nobiltà del suo carattere; il suo modo di lavorare, di comunicare, di esprimersi, così come ogni sua operazione creativa, si basa sui suoi solidi principi. L'essenza del suo valore, e del brand stesso di cui è portavoce, è l'umanità (Murakami, 2018).

Virgil agli occhi del mondo e di tutta l'industria dell'alta moda è un connubio di talento e gentilezza, il padre di una nuova concezione di moda, che non è solo capi di abbigliamento ma che dialoga con la società in cui vive e lotta per i bisogni delle comunità emarginate.

3.1.1 L'attivismo di Virgil Abloh

L'impronta che Virgil Abloh lascia nel mondo della moda non riguarda soltanto la dimensione estetica e stilistica, bensì ruota soprattutto attorno al suo impegno nei confronti di diverse cause sociopolitiche e filantropiche. L'*advocacy* intesa come “difesa e promozione di cause importanti” è, difatti, un elemento centrale in tutta la vita privata e professionale del CEO, che può essere definito il padre fondatore di un nuovo modo di operare all'interno del settore del *fashion*: secondo il suo pensiero, la moda dovrebbe essere sinonimo di responsabilità, creatività, difesa e impatto (Charles, 2021).

“Il cambiamento sistemico inizia a livello di base, dagli sforzi collettivi delle persone che agiscono e sollevano le proprie comunità. Mi impegno ad aiutare a garantire che questa rivoluzione sociale non sia solo un momento, ma un movimento”, ha affermato Virgil Abloh (Alessandrini, 2022).

Effettivamente, l'attivismo di Abloh rappresenta il *fil rouge* che unisce tutte le attività e le operazioni artistiche e professionali realizzate, prendendo forma in diversi modi, dalle donazioni, alla promozione dei talenti di colore, all'*advocacy* aziendale attraverso il brand Off-White™. Questo impegno ha reso Abloh una fonte di ispirazione per molti e un pioniere.

Una delle più grandi battaglie portate avanti da Abloh è sicuramente quella per l'inclusività nei confronti della comunità afroamericana. Il CEO si è costantemente impegnato nel corso della sua carriera nel rendere la moda uno spazio aperto a tutti, come dichiara lui stesso nel rapporto sulla trasparenza pubblicato sul suo sito web: "Aprire nuove porte per la comunità nera è sempre stato e sempre sarà il fulcro della mia carriera" (Charles, 2021).

L'iniziativa che rappresenta il cuore e l'archivio di tutte le sue attività lavorative e filantropiche è "virgilabloh.com/postmodern/" un sito lanciato dallo stesso. Il progetto iniziale prevede la stesura di un libro, ma Abloh opta per la realizzazione di un'alternativa digitale fruibile ovunque, una sorta di portfolio aperto e accessibile a tutti, secondo quella prospettiva di democratizzazione ed inclusione che caratterizza tutto il suo operato (Dahlgren, 2019). Ad oggi, il sito web rappresenta una raccolta di testimonianze personali dal valore inestimabile (Dahlgren, 2019).

Il sito rimanda a tre link: all'*e-commerce* ufficiale di Off-White™, al sito "Canary Yellow" e al "Church and State Art Store", una sorta di *pop-up store* online con una varietà di prodotti disegnati da Abloh, aperto in concomitanza alla mostra "Virgil Abloh: Figures of Speech" che espone i vent'anni di carriera di Virgil. "Canary Yellow" rappresenta, invece, un vero e proprio archivio online che comprende i *lookbook* delle collezioni disegnate dal CEO, gli appunti del direttore creativo in vista del debutto con la prima collezione realizzata per Louis Vuitton, le collaborazioni con diversi brand come Nike e Ikea, il discorso tenuto ad Harvard, oltre ad una serie di tracce musicali e *performances* registrate in giro per il mondo. Tale piattaforma consente a chi la fruisce di immergersi nel mondo di Virgil e di Off-White™, di comprendere a fondo la mentalità del designer che ha cambiato la moda del presente e conoscere il suo impegno nel portare avanti un cambiamento nel settore (Dahlgren, 2019). Il sito web PostModern documenta ampiamente i numerosi modi in cui il CEO e il suo brand hanno supportato la comunità BIPOC (Black, Indigenous, & People of Color Movement). In particolare, una sezione del sito riporta il cosiddetto "Transparency Report", ovvero report di trasparenza, attraverso il quale Virgil espone la sua visione di cambiamento: "Con questo rapporto, spero di ispirare altri a promuovere un progresso duraturo nelle loro comunità. Con l'aiuto dei miei *team* e dei brand con cui lavoro, mi sono impegnato a sfruttare gli strumenti a mia disposizione per tradurre le parole in azioni" (Abloh, 2021).

A seguire, Abloh delinea le sei aree principali interconnesse in cui prende forma la sua *advocacy* in quanto CEO, sulla convinzione che serva un approccio multilaterale per fare la differenza e realizzare un progresso significativo:

- a. Assunzioni diversificate in azienda: valorizzare il talento degli individui di colore dentro e fuori l'industria della moda;

- b. Donazioni: sfruttare il privilegio delle risorse finanziarie per sostenere le comunità in difficoltà;
- c. Patrocinio aziendale: utilizzare la propria voce all'interno delle aziende in cui si opera (nel suo caso Louis Vuitton e Off-White™), per promuovere ambienti più inclusivi;
- d. Dare l'esempio: lavorare sodo e agire in prima persona con compassione ed empatia in modo da essere un esempio per i giovani di colore che aspirano a ricoprire ruoli di potere;
- e. Rappresentazione: guidare iniziative che coinvolgono le persone di colore;
- f. Promuovere talenti di colore: supportare artisti della comunità BIPOC e sfruttare il proprio ruolo influente per promuovere il loro lavoro.

Abloh dichiara di impegnarsi personalmente nella creazione di *team* per il suo brand che rappresentino in modo accurato la composizione razziale ed etnica del segmento di consumatori cui si rivolge, diversificata e globale, accogliendo “persone di ogni razza, genere, sessualità, capacità fisiche e mentali e nazionalità” (sito ufficiale virgilabloh.com).

Sotto la direzione del CEO, Off-White™ lavora esclusivamente con aziende di proprietà di persone di colore in diverse aree come la direzione artistica, la realizzazione degli *shooting* e lo *styling* per ciascuna delle sfilate di moda (sito ufficiale virgilabloh.com).

Il sito web riporta anche una mappa geografica che indica quali sono i posti in cui Virgil avvia i progetti di sostegno per le comunità BIPOC e una *bubble map* che riporta tutte le iniziative intraprese in termini di attivismo e beneficenza, come la partnership tra Off-White™ e il brand Stüssy, o la raccolta fondi dedicata alle borse di studio per gli studenti di colore. Tali attività sono racchiuse in *bubbles* di sei colori differenti che rappresentano le sei aree interconnesse per la realizzazione dell'*advocacy*, descritte precedentemente (sito ufficiale virgilabloh.com).



Figura 18 – Mappa che indica i luoghi di realizzazione delle iniziative per la comunità attivate dal CEO Virgil Abloh
(Fonte: sito ufficiale Post Modern, 2021)

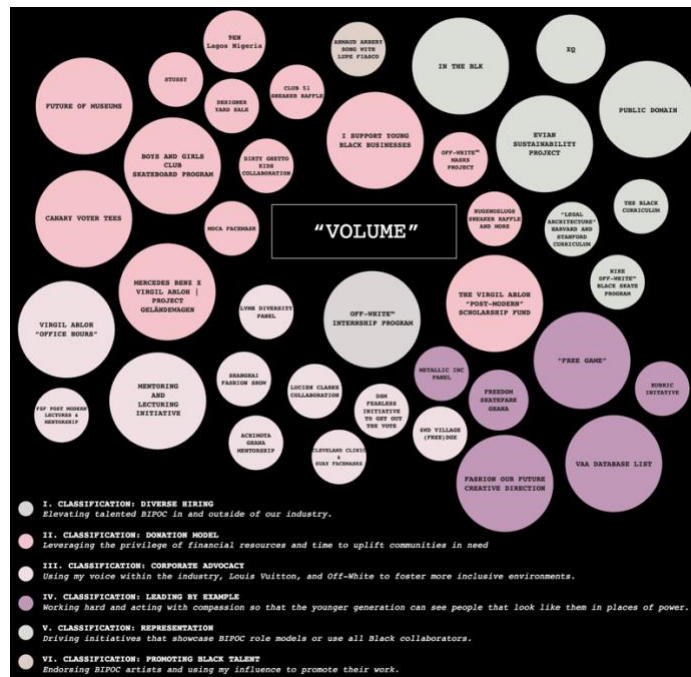


Figura 19 – Bubble map che riporta le diverse tipologie di iniziative portate avanti dal CEO Virgil Abloh (Fonte: sito ufficiale Post Modern, 2021)

Le iniziative messe in atto da Abloh sono innumerevoli, e tutte raccolte in una linea del tempo presente sul sito web, che ripercorre le principali collaborazioni, donazioni e progetti realizzati a partire dal 2017.

“Il prezzo della vita degli individui di colore è sempre stato oggetto di dibattito nella nostra società - e gli omicidi di George Floyd, Breonna Taylor e troppi altri portano questo problema in primo piano. In risposta, ho raddoppiato la mia raccolta fondi e le donazioni per aprire le porte alle comunità nere in tutto il paese. Le mie iniziative hanno raccolto oltre 1,2 milioni di dollari per cause che sono fondamentali per la salute e il successo dei neri americani”, dichiara Abloh (2021) all’interno del Transparency Report.

Nel 2020 Abloh istituisce presso Off-White™ un programma di *stage* retribuito a Milano per giovani di colore che desiderano avviare una carriera nel settore della moda. Il progetto si propone di assumere due studenti all'anno nel *team* centrale di Off-White™, coinvolgendoli in ogni parte del processo creativo, dalla creazione di contenuti per il brand, fino al *design* e al marketing.

Tra le iniziative più significative vi è anche la fondazione, sempre nel 2020, di "Post-Modern" Scholarship Fund in collaborazione con il Fashion Scholarship Fund (FSF, 2020), la principale organizzazione non-profit per l'istruzione e lo sviluppo della forza lavoro orientata alla moda negli Stati Uniti, e la raccolta di \$ 1 milione di dollari per sostenere la prossima generazione di leader di colore nel settore della moda (FSF, 2020). Il programma prevede delle borse di studio universitarie, *stage* estivi retribuiti presso varie aziende di moda (tra cui partner del brand Off-White™) o il *mentoring* da parte dei leader dell'industria della moda.

Nel luglio 2020, invece, Abloh collabora con l'attivista Aleta Clarke, proveniente dalla sua città natale, Chicago, per raccogliere più di 187.000 dollari per la sua organizzazione non-profit, HugsNoSlugs, che lotta contro la violenza delle armi e la povertà. La raccolta fondi avviene tramite la messa in palio di due paia di

calzature, “Off-White x Air Jordan 4 Sail” e “Off-White x Air Jordan V Sail/Rosso fuoco” nel negozio Notre di Chicago. Nello stesso anno, Virgil annuncia il lancio del progetto “I Support Young Black Businesses” (ISYBB), un programma trimestrale di raccolta fondi a sostegno di organizzazioni per sostenere la comunità nera. La prima raccolta fondi prevede la vendita di *t-shirts* e felpe per Chicago CRED, “Create Real Economic Destiny”, un’organizzazione focalizzata sulla riduzione della violenza delle armi da fuoco.

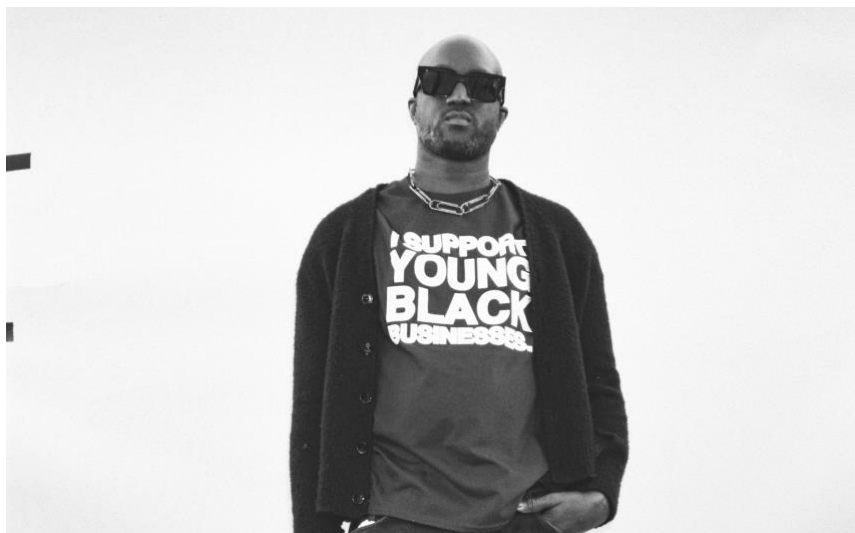


Figura 20 – Il CEO Virgil Abloh che indossa una maglia della linea “I Support Young Black Businesses.”
(Fonte: Fashion Magazine, 2020)

La seconda raccolta di ISYBB vede la collaborazione tra Off-White™ e Stüssy per la realizzazione di una linea di *t-shirts* esclusive in vista della donazione di una parte della vendita a Future of Museums, un'organizzazione gestita da studiosi, amministratori d'arte e *curators* BICOC che si dedicano alla lotta contro il terrorismo e il razzismo. Nel 2021, Virgil Abloh, in occasione per il mese della memoria LGBTIQ+ annuncia un altro capitolo del ISYBB, con cui rinnova il sostegno alle comunità Black, Migrant e LGBTIQ+.

Off-White™ collabora con Trinice McNally, femminista black queer, direttrice e fondatrice del Center for Diversity, Inclusion & Multicultural Affairs presso l'Università del Distretto di Columbia, nonché organizzatrice e fondatrice del progetto DMV Envisioning Safety On Our Campuses e di TJM Forward Culture, Education, and Organizing Group. L’iniziativa prevede il lancio della “I Support All Forms of Love Pride” *capsule collection*, realizzata per rendere omaggio al ruolo significativo giocato dalla comunità LGBTQ+ nell’industria della moda. La linea è concepita per dare supporto a diversi attivisti Black LGBTQ+ e l’intero ricavato della vendita dei pezzi *limited edition* viene devoluto al Black LGBTQ+ Migrant Project, organizzazione indipendente guidata da Black Queer & Trans Migrant. Lo scopo ultimo del progetto è quello di amplificare le voci di attivisti e *creators* che spesso vengono dimenticate.

Un’affermazione di Abloh rilasciata durante un’intervista per il “Corriere” racchiude tutto lo spirito attivista del leader: alla domanda “Può la moda fare qualcosa, davvero?”, Virgil risponde: «È tenuta a fare qualcosa che non siano solo vestiti. Ha la responsabilità di mostrare la strada. Spero che quelli come noi che

hanno le piattaforme per evidenziare le ingiustizie e istigare il cambiamento le utilizzino. Il mio obiettivo è mostrare cosa possono fare i neri» (Pollo, 2020).

Lo spirito attivista di Abloh contribuisce alla creazione di un forte legame con il pubblico di riferimento, in particolare con i due segmenti di pubblico principali cui il brand Off-White™ si rivolge, i millennials e la generazione Z.

Difatti, sono numerosi gli studi che dimostrano come le due generazioni desiderino e ricerchino un impegno da parte dei brand e dei loro CEO che vada oltre le questioni legate al core *business* aziendale (Shetty et. Al, 2019, Waddock, 2008, Amed et al., 2019), avvertendo un maggiore senso civile e di responsabilità rispetto alle vecchie generazioni e molto spesso mobilitandosi in prima persona per una varietà di cause (Devescovi, 2019). Secondo uno studio di McKinsey & Company le aziende dovrebbero essere in sintonia con il nuovo modo di concepire il consumo tipico delle ultime generazioni, ovvero come espressione dell'identità individuale e come questione etica (Francis e Hoefel, 2018). Tale constatazione rende evidente come il brand guidato da Virgil Abloh sia in linea con i bisogni dei giovani consumatori, essendo nato con il principale *purpose* di rappresentare la cultura giovanile di strada, consentendole di trascendere in un “movimento artistico”, utilizzando qualsiasi mezzo necessario per farlo (Spurlock, 2017) e creando un nuovo concetto di democratizzazione del lusso.

La strategia di *CEO activism* implementata da Virgil Abloh risulta essere ancor più efficace grazie al sapiente utilizzo dei mezzi di comunicazione a disposizione, in particolare dei *social media*. Gli individui della gen Z e i millennials, infatti, apprezzano le comunità online perché consentono alle persone di connettersi e mobilitarsi attorno a cause e interessi (Francis e Hoefel, 2018) e si aspettano che i brand utilizzino i loro canali *social* per prendere posizione su importanti questioni sociali (Parry, 2021). I millennials sono propensi a connettersi con le aziende su Facebook (70%), Instagram (64%) e Twitter (33%) e il 99% di questi afferma che consiglierebbe ad altri un'azienda con la quale si sente connesso sui *social media*, mentre la generazione Z è la più attiva sulle piattaforme digitali (Parry, 2021).

Il prossimo sottoparagrafo indaga l'utilizzo di questi strumenti di comunicazione da parte del CEO Virgil Abloh al fine di comunicare le iniziative e i progetti attivisti.

3.1.2 L'implementazione della strategia di attivismo di Abloh tramite i *social media*

L'impegno sui *social media* del CEO Virgil Abloh viene considerato come uno dei fattori responsabili della crescita del brand Off-White™ (440 Industries, 2021). In particolare, gli account di moda occupano il terzo posto nella classifica dei profili maggiormente seguiti su Instagram, seguendo i generi *lifestyle* e musica, e Abloh comprende e coglie tale tendenza (440 Industries, 2021).

Il CEO, tramite il suo intenso utilizzo dei *social media*, ha l'obiettivo di dare un volto nuovo all'industria della moda, modernizzandola, rendendo i processi di sviluppo e di creazione dei prodotti accessibili a tutti e relazionandosi con i consumatori dell'epoca contemporanea, che vivono in un mondo “*onlife*”, come afferma il filosofo Floridi (2014).

"Siamo una cultura basata sull'immagine e sui messaggi di testo e questo comporta un cambiamento del modo in cui si lavora, del modo in cui si comunica, di come il prodotto viene recepito (...) Specialmente nell'industria della moda e nei prodotti che facciamo... (...) Il consumatore non rappresenta solo il destinatario del prodotto, ma anche il messaggero del brand, colui che si fa promotore del *purpose* del marchio" (Abloh per Vogue France, 2018).

La presenza del CEO e del brand Off-White™ nel mondo digitale attraverso i *media owned*, ovvero di proprietà, risulta altamente complessa e diversificata tra le diverse piattaforme. Infatti, Virgil gestisce una quantità innumerevole di account differenti, soprattutto sulla piattaforma di Instagram, oltre che di siti web e blog personali.

Tra le particolarità della presenza di Off-White™ nel mondo online vi è il fatto che, a differenza della maggior parte dei marchi di *high fashion* o di beni di largo consumo in generale, il sito web ufficiale del brand, oltre ai moduli relativi all'*e-commerce*, non presenta alcuna sezione dedicata ai valori del brand, alla *mission* e alla *vision*, alla storia dell'azienda o alle iniziative intraprese in vari ambiti. L'unica sezione presente sul sito web che diverge dagli scopi della vendita online è "Imaginary TV", una parte del sito dedicata interamente al mondo dell'arte, suddivisa a sua volta in micro-categorie, quali "DJ set", "show", "fashion", "talk", "live", "art", "film" e "music". I micro-spazi suddetti contribuiscono a definire l'immagine di Off-White™ e lo spirito del brand e rappresentano degli archivi suddivisi per genere, che racchiudono le collezioni del marchio, i *fashion film* realizzati in occasione delle campagne, delle *playlist* musicali selezionate da Abloh stesso, i prodotti nati dalle collaborazioni tra Off-White™ e altri artisti, dei "talk show" tenuti dal CEO con alcuni personaggi emblematici nell'ambito dell'attivismo per la comunità BIPOC e infine delle *performances Live* e *dj set* organizzati dalla stessa "Imaginary TV". Tale sezione attraverso immagini, suoni e video, trasmette a chi la naviga tutti i valori del brand, dall'importanza dell'inclusione e della creazione di una *community*, alla passione per l'arte e la creatività in ogni sua forma, fino al desiderio di sostenere e proteggere i diritti degli individui di colore e della comunità LGBTQ+. Abloh, senza servirsi di contenuti testuali ma sfruttando il potere della musica e dell'arte visiva, riesce a trasmettere lo spirito del marchio, oltretutto differenziandosi fortemente da ogni suo *competitor*.

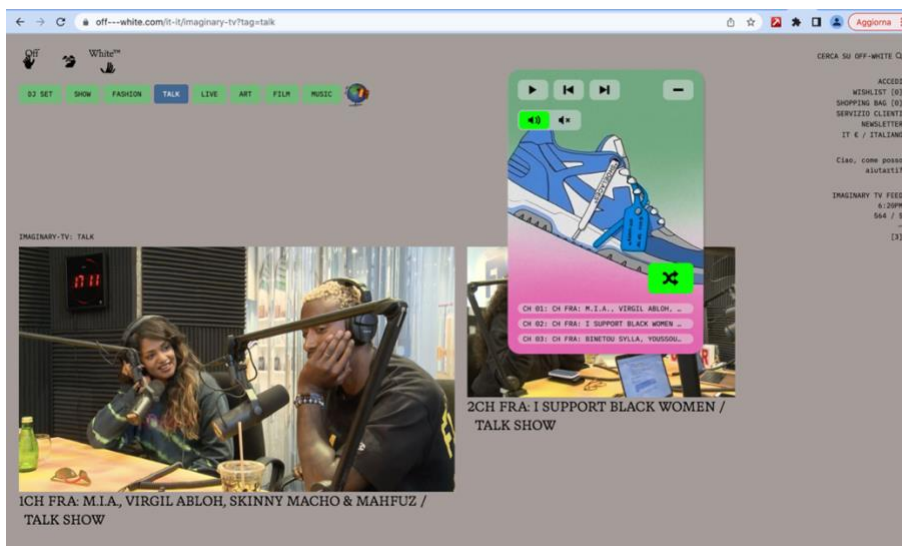


Figura 21 – Screenshot della sezione del sito ufficiale di Off-White™ “Imaginary-tv”
(Fonte: sito ufficiale Off-White™)

La *brand identity* di Off-White™ viene definita non solo attraverso il sito web ufficiale, ma anche attraverso l’utilizzo dei *social media*, tra cui Instagram, Facebook, Twitter e Youtube. Virgil Abloh sfrutta tutti gli aspetti di questi strumenti digitali, pubblicando immagini non convenzionali del *backstage* di sfilate ed eventi, ma anche informando il pubblico delle iniziative intraprese in ambito sociale, con lo scopo di creare intorno a sé una vera e propria *community* interattiva e interessata alle questioni politiche sostenute. La pubblicazione di foto scattate personalmente durante momenti di lavoro quotidiano in azienda e l’utilizzo di un linguaggio giovanile e volutamente poco studiato, fanno sì che l’approccio del CEO ai *social media* risulti autentico, diretto ed immediato e che i profili gestiti da Virgil (sia quelli personali che quelli aziendali) assumano la forma di “diari” di appunti e di ricordi intimi. Tale strategia comunicativa contribuisce a catturare l’attenzione del pubblico che, navigando tali profili *social*, diviene parte della realtà Off-White™, connettendosi emotivamente con il brand e il CEO.

Nel momento in cui il CEO fonda il brand il *team* dell’area marketing non comprende ancora una figura esperta nella comunicazione del brand sui canali *social* e Virgil inizia ad utilizzare autonomamente il social di Instagram come uno strumento *open source*, considerandolo come un vero e proprio “diario” di appunti, come dichiara lui stesso (Bettridge, 2019). Instagram rappresenta la piattaforma digitale prediletta dal brand e dal CEO. Difatti, pochi marchi sono attivi su questo *social* quanto Off-White™, presente sulla piattaforma con molte pagine diverse dedicate a temi differenti: dalla presentazione dei prodotti, ai negozi, alle ispirazioni del CEO e direttore creativo. Tra questi è possibile menzionare oltre all’account principale, @virgilablohstories che raccoglie contenuti riguardanti il CEO in prima persona, @off__white__imaginary__tv che rappresenta una sorta di trasposizione *social* della sezione del sito web analizzata precedentemente e @off__white__milan che riguarda univocamente lo store di Milano. Tra gli account sorti nel 2020, vi è @off__white__seasons, che Vogue Italia classifica come il 32° profilo aperto da Virgil sui *social*, dedicato ai processi creativi che si celano dietro la realizzazione di una collezione, il cosiddetto “*making of*”, attraverso un *format* tutt’altro che tradizionale. Virgil a proposito del nuovo profilo afferma “Questa nuova pagina

rappresenta quello che sono io, in un certo senso (...) Se fossi un ragazzino di 17 anni e volessi capire come entrare nel mondo della moda, vorrei poter vedere un documentario, o una pagina su Instagram per capire come viene realizzata un'idea, perché così potrei partire da lì anche io, e interpretare le cose a modo mio.

Quindi questo account per me sarà la 'casa' delle stagioni future, il luogo in cui si possono raccontare delle storie, far vedere come lavoriamo, e far conoscere alla gente il DNA di Off-White™, e non solo quello che c'è in superficie" (Yotka, 2020). Tale affermazione racchiude l'essenza dell'approccio trasparente del CEO alla moda e della strategia di comunicazione sui *social*: il *fashion* non è sinonimo di lusso elitario, bensì è il risultato di un processo creativo e artistico che necessita di essere condiviso, fino a divenire una vera e propria risorsa per coloro che saranno i *designer* e gli artisti del futuro (Yotka, 2020).

L'atteggiamento del CEO si muove costantemente verso una direzione altruistica che mira ad includere il prossimo, a coinvolgere il pubblico, allo spirito di collaborazione e a sfruttare la posizione privilegiata che detiene in quanto figura pubblica per dedicarsi agli altri e fare del bene. "So che questo mondo si costruisce grazie all'esperienza, e cerco di dare il buon esempio dando un'opportunità ai ragazzini neri per capire cosa possono riuscire a fare in un mondo che non è necessariamente costruito perché possano avere successo" (Virgil Abloh per Vogue Italia, 2020).

Il profilo personale del CEO e l'account originale del brand @off__white possiedono rispettivamente 7,2 e 10,7 milioni di *followers*, dati impressionanti data la giovane età dell'azienda, soprattutto se comparati a brand di alta moda affermati da decenni, come Saint Laurent, con 10,2 milioni di seguaci, o Giorgio Armani, con 3,5 milioni di *followers*. L'account @off__white conta più di 9.000 post, ed è in continuo aggiornamento.

I contenuti trattano svariati temi e oltre alle immagini dei vari prodotti, vi sono foto di opere d'arte, foto di *influencers* e di amici del CEO che indossano i capi del brand, citazioni di Virgil, annunci di campagne di donazione che esortano gli utenti a parteciparvi, e ancora foto di Abloh che si aggira nei *backstage* o negli uffici.

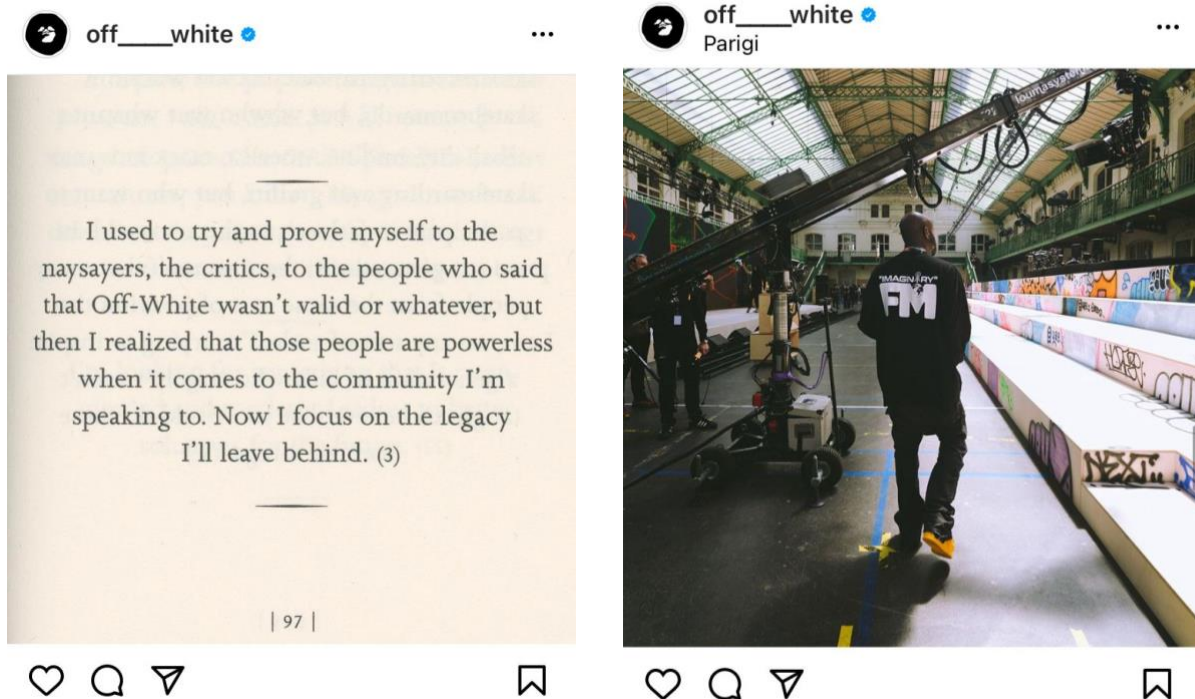


Figura 22/23 – Screenshot di due post pubblicati sull’account Instagram ufficiale del brand Off-White™ (Fonte: Instagram, 2022)

Le *stories* in evidenza sono organizzate in base alle categorie di prodotti che ospitano (“*heels*”, “*jewels*” ecc.), e in base ad altre due sezioni chiamate “post-modern” e “psa”: la prima *label* include *stories* che annunciano le varie iniziative per sostenere la comunità BIPOC, con dei link che rimandano al sito web omonimo, mentre sotto “psa” sono racchiuse tutte le collezioni realizzate a scopi benefici. La stessa etichetta “psa”, probabilmente acronimo di “*public service announcement*”, introduce le descrizioni dei *post* concernenti le operazioni attiviste di Virgil, anche nei profili del brand sugli altri *social*; in un *post* del 4 ottobre 2020 pubblicato su Facebook, si legge: “[PSA] I Support Young Black Businesses è un progetto di Off-White™ istituito per sostenere e mostrare il talento nero e le comunità di tutto il mondo” (profilo ufficiale “Off-White c/o Virgil Abloh” su Facebook, 2020).

Off-White™ possiede un ampio seguito anche su Twitter, dove conta quasi 216,084 di *followers*. Tuttavia, la pagina Twitter del brand viene utilizzata prevalentemente a scopi commerciali, ad esempio attraverso *tweets* che mostrano i prodotti delle varie collezioni, annunciano l’uscita di nuovi capi o collaborazioni, o per notificare determinati eventi, come l’apertura di nuovi *stores*, le *live* tenute da Virgil su Youtube, o le sfilate.

Le descrizioni testuali che accompagnano i contenuti *tweet*, inoltre, sono molto sintetiche e dirette, lasciando invece spazio alle immagini dei prodotti o ai video di presentazione delle linee di abbigliamento.

L’utilizzo del *social* di Facebook, a differenza di quanto accade con il *social* di Twitter, risulta più simile alla modalità di impiego di Instagram; il profilo appare agli occhi dell’utente come un “album” da sfogliare, con immagini che documentano il dietro le quinte di sfilate e *shooting*, di Virgil durante un processo

di creazione, o mostrano i prodotti e le collaborazioni in modo originale e non convenzionale, come se le foto fossero scattate con uno *smartphone* in modo amatoriale e non programmato. Tale estetica delle immagini rende il profilo altamente dinamico a livello visivo e contribuisce a infondere in colui che osserva lo spirito creativo e innovativo del brand. Il profilo *social*, sulla scia di quanto accade su Instagram, supera i meri fini commerciali di sponsorizzazione delle collezioni, assumendo anche un ruolo informativo per l'utente, non solo riguardo gli eventi tipici di un brand di alta moda, quali sfilate o *parties*, ma anche occasioni di incontro tra il CEO e personalità particolarmente importanti nell'ambito dell'attivismo per la comunità BIPOC. In alcuni casi, il brand si rivolge direttamente all'utente, informandolo circa le cause sociali e politiche sostenute dal brand e invitandolo a partecipare alle donazioni.

L'account di Off-White™ su Youtube, con 11.000 iscritti, viene istituito nel 2020 ed ospita ad oggi 41 video che presentano le collezioni, gli *streaming* delle sfilate o gli eventi di Imaginary TV, che, come affermato precedentemente, rappresenta una piattaforma sperimentale legata al brand, che raccoglie una serie di eventi e collaborazioni artistiche realizzate da Virgil Abloh.

Il brand Off-White™ è presente anche su altri *social network*, quali LinkedIn e Tik Tok. Il profilo LinkedIn viene utilizzato solo come piattaforma di acquisizione di risorse umane e non ospita nessun contenuto postato dal brand. L'arrivo del brand su Tik Tok, invece, arriva in tempi molto recenti, in particolare a fine febbraio 2022. Il profilo Off-White™ su questo social conta attualmente 31 *post*, volti ad annunciare i lanci di nuove linee e a mostrare i prodotti, ma anche a coinvolgere gli utenti nei processi di preparazione degli eventi e delle sfilate.

Sebbene sia stato osservato come gli account del brand Off-White™ sulle piattaforme di Instagram e Facebook assumano un ruolo informativo oltre che commerciale, contribuendo a diffondere notizie e informazioni circa la presa di posizione del brand e del CEO sulle questioni sociali e politiche che riguardano in particolare le comunità BIPOC e LGBTQ+, è opportuno sottolineare che questi profili non rappresentano gli unici con cui Virgil Abloh implementa la propria strategia di *CEO activism*. Difatti, proprio per il ruolo essenziale che l'attivismo svolge nella vita del CEO e del brand, Abloh decide di dedicare a questa tematica un account Instagram a sé stante, come nel caso di @post__modern, e il sito web postmodern.com, esaminato precedentemente.

In particolare, l'account Instagram "@post__modern" rappresenta, come recita la stessa *bio*, "una *overview* di iniziative realizzate da Abloh volte ad aprire le porte alla creatività "*black*" e a mantenere queste porte aperte al futuro". Il profilo *social* rappresenta la massima espletazione della strategia di attivismo del CEO: tutti i contenuti postati mirano a portare il pubblico a conoscenza delle azioni intraprese dal leader aziendale e a far conoscere la sua opinione circa questioni politiche e sociali attraverso numerose citazioni dello stesso.

I *post* comprendono video di *talks* tra Virgil e importanti attivisti, frammenti di lezioni tenute da Abloh su numerosi temi, come la sua idea di "leader" in grado di dare l'esempio o sul concetto di "moda" nel mondo postmoderno. I primi post dell'account riportano degli *screenshot* dell'omonimo sito web, in cui il CEO delinea per iscritto, attraverso il Transparency Report, la sua idea di "*advocacy*".

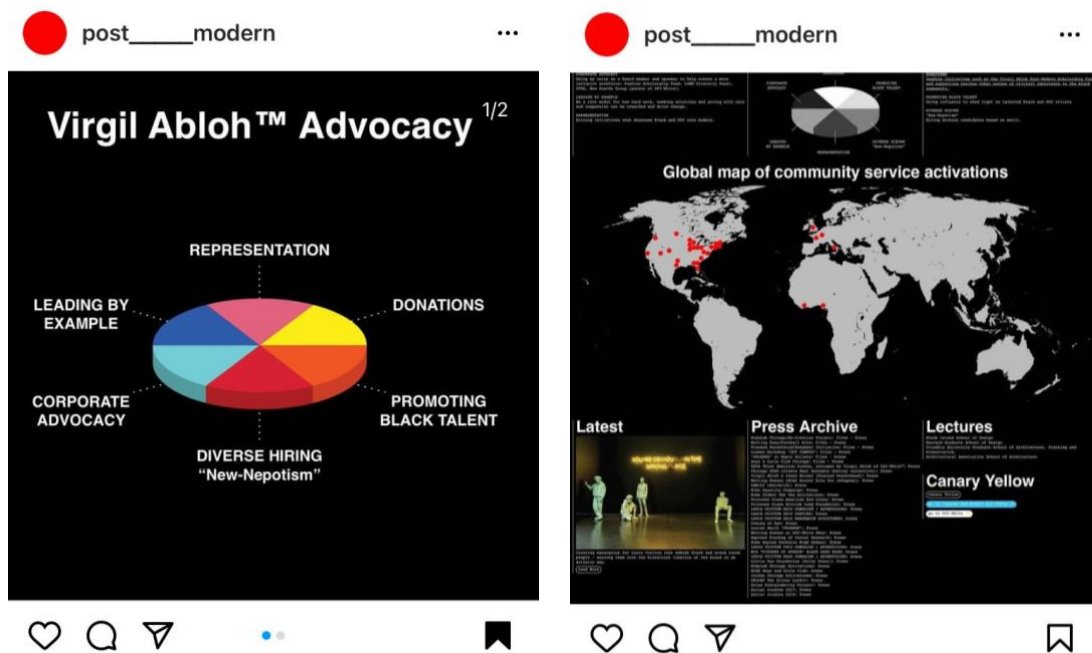


Figura 24/25 – Screenshot di due *post* pubblicati sull’account Instagram ufficiale “@post____modern”, (Fonte: Instagram, 2020)

Come è stato osservato, il CEO Virgil Abloh e il brand Off-White™ godono di un’importante presenza nel mondo online, sul web e tra le piattaforme dei *social network*, rispondendo all’esigenza di connettersi con il pubblico di riferimento, costituito soprattutto dalla gen Z e dai millennials. La strategia comunicativa e di *branding* attuata dal leader sui social, rappresenta un tassello fondamentale per il successo del brand e una caratteristica distintiva dell’azienda stessa, che mira ad instaurare un legame autentico ed innovativo con gli utenti, concependo le piattaforme digitali come un luogo divertente e istruttivo, un’arena *open source* in cui dialogare apertamente e sperimentare varie forme d’arte.

Oltre ai profili sui social menzionati, Off-White™ e il CEO sono presenti sulle piattaforme digitali orientali con account su Weibo e We Chat, ma la presente ricerca prende in esame soltanto i social occidentali.

In particolare, il presente lavoro di ricerca prenderà in esame l’account @post____modern presente su Instagram, il social prediletto dallo stesso CEO che ospita la maggior parte delle informazioni relative alle iniziative di attivismo. Nel prossimo paragrafo viene esplicitato l’obiettivo della ricerca, la metodologia impiegata e gli strumenti utilizzati al fine di acquisire i risultati attesi.

3.2 Domanda di ricerca e metodologia

A fronte della rassegna della letteratura esistente realizzata circa il fenomeno del *CEO activism*, dapprima secondo una prospettiva generale, successivamente declinato all’interno del panorama del mercato della moda di lusso, è possibile delineare l’obiettivo della presente ricerca e la metodologia impiegata per il conseguimento dei risultati attesi.

Innanzitutto, è utile constatare che il *CEO activism* è un fenomeno indagato solo in tempi recenti, e gli studi realizzati sinora a tal proposito sono volti prevalentemente a delinearne le caratteristiche principali e ad analizzare i casi più eclatanti di leader aziendali impegnati in cause politiche e/o ambientali. Un numero ristretto di tali indagini, invece, mira a rilevare e comprendere l'impatto di tale strategia comunicativa e di *branding* sulla *performance* aziendale in termini di *brand equity*, come nel caso dello studio "Assessing the impact of *CEO Activism*" di Chatterij e Toffel (2018), o ad indagare le reazioni polarizzanti del pubblico e le conseguenze di tale atteggiamento controverso sulla *purchase intention*. Per giunta, sono in numero molto ridotto gli studi che indagano l'implementazione della strategia di attivismo dei leader aziendali tramite i *social media*, strumento che risulta essere al giorno d'oggi tra i principali canali di comunicazione impiegati dai brand.

Sulla base delle considerazioni avanzate, è possibile evidenziare come restino del tutto non indagate le ricadute della strategia del *CEO activism* in un'area di elevata importanza nel panorama del marketing contemporaneo, ovvero il *consumer engagement*. Il coinvolgimento del consumatore, difatti, come è stato più volte ribadito nel presente elaborato, risulta fondamentale per la realizzazione di una relazione a lungo termine tra azienda e consumatore.

Hollebeek et al. (2014) definiscono il *consumer engagement* come "l'attività cognitiva, emotiva e comportamentale del consumatore legata al brand con valenza positiva, che si realizza durante le interazioni focali tra il consumatore e la marca" (p. 154). Calder et al. (2016), inoltre, estendono la definizione di Brodie et al. (2011) di *engagement* del consumatore rispetto a un brand come quello "stato psicologico che si verifica in virtù di esperienze interattive e co-creative del cliente con un agente/oggetto focale, in un insieme specifico di condizioni dipendenti dal contesto" (p. 40). Il ruolo significativo svolto ad oggi dai consumatori, indicati sempre più spesso come "pseudo-marketer", o "co-produttori" (Islam et al., 2018) e la loro posizione interattiva e partecipativa nella relazione con le aziende, rende l'idea di quanto sia importante ed interessante per i brand coinvolgere gli utenti. I consumatori contemporanei, infatti, tendono a contribuire attivamente a una serie di attività di marketing, tra cui l'innovazione di prodotti, servizi e le comunicazioni esterne all'impresa, ad esempio diffondendo il passaparola legato al marchio (Malthouse et al., 2013; Hollebeek et al., 2016) e divenendo una fonte altamente credibile per altri individui.

Attraverso nuove forme di interazione e connessione con il cliente nel corso della *customer experience*, le aziende possono generare coinvolgimento nel pubblico, il che a sua volta da origine a maggiori possibilità di aumentare la fiducia e la fidelizzazione degli utenti (Report Salesforce, 2019).

Sulla base della presenza di tale *gap* nella letteratura esistente a proposito del fenomeno del *CEO activism*, la presente ha l'obiettivo di indagare gli effetti di tale strategia di *branding* e comunicazione sul *consumer engagement*. In particolare, stando all'utilizzo sempre più frequente dei *social media* da parte del pubblico e al conseguente impiego di tali strumenti da parte delle aziende nella comunicazione esterna, risulta interessante comprendere se l'attivismo dei leader aziendali attuato tramite comunicazioni sulle piattaforme digitali, sia in grado di creare coinvolgimento nei consumatori, al di là delle reazioni discordanti che provoca.

Gli autori Mortazavi et al. (2014) identificano quattro attributi dei canali di comunicazione *social* che promuovono la realizzazione del *consumer engagement*: le relazioni sociali, l'intrattenimento, l'accesso alle informazioni e la facilità d'uso. I *social media* rappresentano piattaforme che consentono ai brand di pubblicare messaggi legati al marchio, generare contenuti, sviluppare un numero significativo di *followers*, creare o mantenere relazioni con i clienti e offrire una maggiore interazione cliente/brand in tempo reale (Ashley e Tuten, 2015; Lipsman et al., 2012). Le comunità online che prendono forma intorno al brand sui *social media* creano valore costruendo o mantenendo le relazioni tra consumatore e azienda, accelerando lo sviluppo di contenuti generati dai clienti e favorendone il coinvolgimento (Islam et al., 2018; Schivinski et al., 2016).

Dunque, sulla base di tali constatazioni e considerando la volontà di prendere in esame un account sulla piattaforma di Instagram, è possibile avanzare la seguente domanda di ricerca: la strategia di *CEO activism* implementata attraverso il canale *social* di Instagram è in grado di generare *consumer engagement* nel pubblico?

Al fine di rispondere alla domanda di ricerca suddetta, viene impiegata la tecnica del *social network analysis*, una branca della *social media analytics*. La metodologia di ricerca impiegata è di tipo qualitativo in quanto si basa sull'interpretazione dei dati reperiti per mezzo del tool Not Just Analytics. Gli studi sui *social media* si sono notevolmente intensificati negli ultimi anni, date le opportunità che tale tecnica offre per accrescere e migliorare la propria presenza sui *social*. La *social media analytics* riguarda l'utilizzo di strumenti e strutture informatiche per raccogliere, monitorare, analizzare, riassumere e visualizzare i dati dei *social media*. Tale tecnica di ricerca effettuata sui *social media* può contribuire al raggiungimento di diversi scopi:

- estrarre informazioni utili per conoscere le aspettative, i bisogni e le preferenze dei consumatori;
- facilitare le conversazioni e l'interazione tra le comunità online;
- individuare gli utenti attivi nei dialoghi in corso in relazione al brand (Zeng et al., 2010).

L'analisi dei *social media* comporta un processo che si compone di tre fasi principali: reperire e raccogliere i dati, comprenderli e presentarli. La fase di acquisizione comporta l'ottenimento di dati rilevanti sui *social media* attraverso il monitoraggio e l'ascolto di tali piattaforme, l'archiviazione dei dati raccolti e l'estrazione di informazioni pertinenti, processo che può essere svolto in modo diretto o tramite un fornitore terzo, come una piattaforma specializzata in analisi (Fan e Gordon, 2014). Non tutti i dati raccolti sono utili; la fase di comprensione consiste, infatti, nella selezione di dati pertinenti per la rilevazione di informazioni significative, la rimozione di dati di bassa qualità e l'impiego di vari metodi avanzati di analisi per esaminare i dati immagazzinati e ricavarne *insights* interessanti (Fan e Gordon, 2014). La fase finale di presentazione consiste nell'organizzare visivamente in modo significativo e confacente i risultati della fase 2. Tali step sono condotti secondo una modalità continua e iterativa piuttosto che in modo strettamente lineare (Fan e Gordon, 2014).

Ad esempio, se i risultati presentati non sono interessanti o hanno un basso potere predittivo, può essere necessario tornare alle fasi di comprensione o acquisizione al fine di apportare aggiustamenti all'analisi.

La *social media analytics* è un'area in crescita che comprende una varietà di tecniche di elaborazione e analitiche provenienti da diversi campi (Fan e Gordon, 2014). Tra le tecniche della *social media analytics* è possibile rilevare la *social network analysis*, che viene utilizzata per definire e comprendere le dinamiche e la crescita della rete sociale intorno a un account (Fan e Gordon, 2014). L'analisi delle reti *social* è la tecnica principale impiegata per identificare la presenza di sotto-comunità all'interno di una comunità online più grande, come un *forum* di discussione, consentendo alle aziende di realizzare una maggiore personalizzazione di prodotti.

Tale tipologia di analisi viene utilizzata spesso come modello predittivo, per la conduzione di campagne di marketing mirate a coloro che risultano più propensi ad acquistare un particolare prodotto (Fan e Gordon, 2014). Gli obiettivi della *social network analysis* possono essere molteplici; uno di questi può essere la rilevazione dell'*engagement* del pubblico.

Il *consumer engagement* sui *social network* può essere rilevato attraverso diverse metriche di utilizzo delle piattaforme, come le espressioni di consenso, le valutazioni, i commenti ai post, le condivisioni o il numero di *followers* di un account (Barger e Labrecque, 2013). Il *consumer engagement*, dunque, viene operazionalizzato concretamente come un insieme di azioni misurabili che i consumatori compiono sui *social media* in risposta ai contenuti relativi al marchio: reagire ai contenuti (ad esempio, “mi piace”, *click* sul “cuore”, valutazioni da 1 a 5 stelle), commentare i contenuti (ad esempio, commenti su Facebook, risposte ai *tweets* su Twitter), condividere i contenuti con gli altri (ad esempio, condivisioni su Facebook, *retweet* su Twitter), e pubblicare contenuti generati dagli utenti (ad esempio, recensioni di prodotti, post su Facebook sui marchi).

I potenziali risultati derivanti da un utilizzo “coinvolgente” dei *social media* includono un aumento della soddisfazione, della fedeltà, del valore della vita del cliente e della redditività derivante da un consumatore (Cummins et al., 2014).

La presente indagine si propone di rispondere alla domanda di ricerca applicando la metodologia della *social network analysis* al *case study* di Virgil Abloh che, come osservato nel paragrafo precedente di presentazione del caso, rappresenta la massima dimostrazione di leader aziendale impegnato in cause sociali e politiche all'interno del settore della moda di lusso. La scelta di prendere in esame unicamente il *social network* di Instagram è legata al fatto che tale strumento rappresenta la piattaforma prediletta dallo stesso CEO nella sua strategia comunicativa, nonché l'unica che ospita un account dedicato esclusivamente alle iniziative attiviste portate avanti dal leader, come osservato nel paragrafo precedente. La *social network analysis* prevede la presa in esame del profilo Instagram @post_____modern, con un focus particolare su 82 post, pubblicati nell'arco temporale che va dal 20 settembre 2021 al 15 maggio 2022. È selezionato l'intervallo temporale anzidetto in quanto rappresenta l'ultimo periodo di pubblicazione rispetto al momento dell'analisi; tale scelta consente di avere una visione più recente possibile della strategia di *CEO activism* implementata su un profilo Instagram. Inoltre, sono selezionati 8 mesi in modo da prendere in esame anche il periodo antecedente alla

scomparsa di Virgil (che risale a fine novembre 2021), così da avere un quadro completo della strategia di comunicazione dell'attivismo del CEO su Instagram sia nel periodo in cui Abloh è in vita che nel periodo successivo. In tal modo è possibile anche valutare il cambiamento delle *performance* dell'account tra i due periodi suddetti. L'analisi, inoltre, si concentra sull'account @post____modern in quanto, come anticipato, rappresenta l'unico profilo istituito da Abloh su un *social* dedicato esclusivamente alle iniziative attiviste e dunque l'oggetto di ricerca ideale per un'analisi che intende comprendere gli effetti del *CEO activism* sugli utenti in termini di *engagement*.

La *social network analysis*, in conclusione, consente di rilevare varie metriche relative alla *performance* dell'account e alle reazioni dei consumatori ai contenuti pubblicati, al fine di rilevare se la strategia di *CEO activism*, su cui si fonda l'intero profilo *social*, è in grado di generare *engagement* nel pubblico di utenti.

In una fase successiva alla *social network analysis*, viene effettuata un'analisi semiotica audio visuale di due contenuti postati su due account Instagram, @post____modern e @off__white; tale studio è utile a comprendere in modo approfondito le modalità attraverso le quali il CEO comunica il proprio attivismo sui *social network*, nonché il ruolo che egli assume all'interno dei *post* e il tipo di relazione che egli intende instaurare con la propria *community*. I due contenuti selezionati sono rispettivamente un video e un *reel*, e sono scelti come oggetto di analisi in quanto rappresentano due *post* esplicativi circa il particolare approccio al *CEO activism* di Virgil Abloh, e in cui sono evidenti quegli elementi semiotici che generano nel pubblico l'effetto di *engagement*.

In particolare, il video pubblicato sull'account @off__white è un caso di sponsorizzazione di una collezione volta a supportare una causa sociale, costituendo un esempio di *post* che informa gli utenti circa l'attivismo del leader sul profilo del brand. Il video "Virgil Was Here", invece, è un *reel* che celebra lo spirito filantropico di Virgil su un account che ruota interamente intorno alla tematica del *CEO activism*.

Entrambi i contenuti si prestano all'analisi semiotica sia per la loro durata, che si aggira attorno al minuto nel caso del primo video, mentre nel secondo caso intorno ai due minuti, che per la complessità narrativa che li caratterizza. Quest'ultimo aspetto consente di svolgere un'analisi semiotica approfondita dei contenuti fino a rilevare i valori fondamentali che si desiderano trasmettere al pubblico, e che rappresentano in modo completo la visione umanistica e filantropica del leader.

La semiotica, infatti, rappresenta una disciplina delle scienze sociali particolarmente efficace ed utile nell'analisi del linguaggio e dei contenuti diffusi dai brand (Codeluppi, 2020) e consiste nella rilevazione e nello studio dei significati che si celano all'interno dei testi narrativi. In particolare, per testo narrativo si fa riferimento a uno strumento espressivo in grado di produrre delle rappresentazioni, un qualsiasi veicolo di comunicazione impiegato da un brand, come un contenuto pubblicitario (Collantes e Oliva, 2015). Il testo pubblicitario, e nello specifico l'audio visivo, date alcune sue caratteristiche peculiari come la brevità e l'esigua ambiguità complessiva, si presta particolarmente all'analisi semiotica e, dunque, all'individuazione dei significati profondi che si intendono comunicare (Marrone, 2019).

Lo studio semiotico dei due contenuti, in conclusione, è utile a fornire un quadro più completo e dimostrativo dei risultati ottenuti mediante la *social network analysis* che verranno presentati nel dettaglio successivamente.

3.3 *Social network analysis* attraverso lo strumento Not Just Analytics

Il *tool* impiegato per la realizzazione dell'analisi dell'account @post_____modern sul *social* di Instagram è Not Just Analytics, uno strumento utile a monitorare le metriche di qualsiasi profilo sul *social network*, consentendo dunque un controllo delle *performances* dei brand sulle piattaforme owned.

Il tool mette a disposizione dell'utente delle metriche che consentono di monitorare l'andamento delle *performances* dei brand, indicatori che prendono il nome di *Key Performance Indicators* (KPI's). Tra questi i più importanti sono le *video views*, il CTR (*click through rate*), l'*engagement rate*, il numero di condivisioni, di interazioni ai *post* ecc. In particolare, il servizio web offre l'opportunità di comprendere l'andamento delle prestazioni del profilo sul *social* di Instagram in termini di crescita dell'account sia a livello giornaliero che settimanale e mensile, rilevandone il numero di *followers*, le statistiche settimanali e mensili relative ai KPI's, i *post* con le migliori *performances* e maggiormente favoriti dagli utenti e analizzando l'utilizzo degli *hashtag* per rintracciare i *trend* più caldi del web.

Al fine di comprendere l'impatto del *CEO activism* sull'*engagement* del pubblico sul profilo social, è opportuno prendere in considerazione diversi parametri ed effettuare due operazioni principali di confronto, quali:

- Il tasso di *engagement* fornito da Not Just Analytics sulla base di un'analisi effettuata sugli ultimi 12 *post*; tale dato dovrà essere confrontato con il tasso di *engagement* di altri profili istituiti da Abloh che trattano argomenti differenti dall'attivismo, in modo da comprendere se l'impegno personale del CEO rispetto a tematiche sociali e politiche generi interazioni significative del pubblico rispetto ad altri argomenti;
- Il tasso di *engagement* di ogni singolo *post*, al fine di comprendere, attraverso una comparazione di tali valori, quali sono i *post* che generano maggiore coinvolgimento all'interno dell'account, e osservando quali *post* in termini di formato e argomento affrontato generano maggiori interazioni. Tramite questa operazione è possibile individuare la tipologia di contenuto attivista che coinvolge maggiormente il pubblico.

3.3.1 *Social network analysis* dell'account Instagram @post_____modern

La *social network analysis* del profilo Instagram @post_____modern si basa sulla rilevazione dei dati relativi ai principali KPI's per mezzo della cosiddetta "analisi *plus*" fornita dal *tool* Not Just Analytics, la quale

fornisce informazioni approfondite sulla crescita del profilo, sui *post*, le *caption* e i contenuti IGTV. Un aspetto fondamentale dell'analisi *plus* è la possibilità di analizzare in dettaglio un numero illimitato di *post* pubblicati sul profilo Instagram. A tal proposito, la presente analisi ha lo scopo di indagare i *post* pubblicati nel periodo che va dal 20/09/2021 al 15/05/2022, ovvero 82 contenuti, analizzandone l'*engagement rate* (ER), l'argomento che trattano e il formato in cui vengono pubblicati. Al fine di comprendere l'impatto del *CEO activism* sul *consumer engagement* si prevede di confrontare il tasso di *engagement* complessivo del profilo @post_____modern rispetto agli altri account istituiti da Virgil Abloh su Instagram che trattano argomenti diversi dall'attivismo, mentre un'analisi maggiormente dettagliata riguarda l'ER dei singoli *post*.

Difatti, vengono confrontati:

- i tassi di *engagement* dei *post* in base ai diversi formati (immagine singola, carosello, *reel*, video o igtv) per comprendere quale di questi genera maggior interazioni;
- i tassi di *engagement* dei *post* in base ai diversi argomenti trattati al fine di rilevare quale macro-argomento trattato all'interno dell'account genera maggiori interazioni.

Infine, viene individuato l'andamento generale dell'ER dei diversi *post* nell'arco temporale preso in considerazione e vengono identificati i 10 migliori *post* per ER.

In primo luogo, è opportuno prendere in esame le metriche principali che delineano le caratteristiche dell'account al giorno 15/05, l'ultimo dell'arco temporale preso in considerazione: i *followers* sono 25.557, mentre i seguiti dal profilo sono 68. I *post* totali sono 250 e sono in formati differenti, dalle immagini singole, ai caroselli (immagini organizzate in forma di *slides* che l'utente può scorrere), video, igtv e *reel*. Le media *video views* sono 2.872 e rappresentano il numero medio di visualizzazioni dei video postati da parte del pubblico.

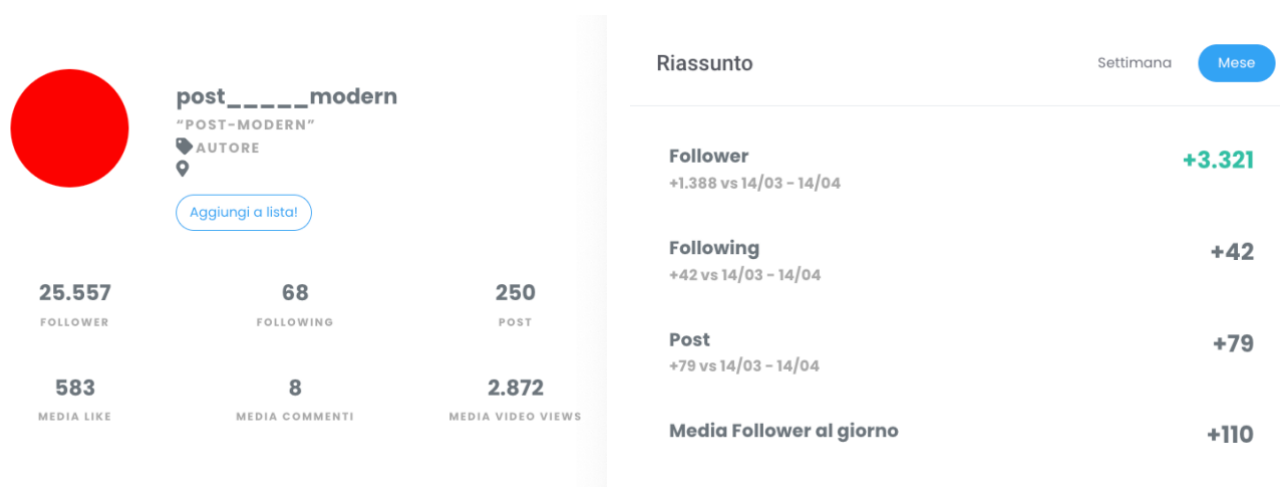


Figura 26/27 – Screenshot delle principali metriche del profilo Instagram @post_____modern (Fonte: Not Just Analytics, 2022)

Not Just Analytics offre, per giunta, un'utile sintesi dell'andamento delle principali metriche sulla base di un mese o di una settimana. Al fine di ottenere un risultato più rappresentativo possibile, sono presi in esame i dati raccolti su una base mensile, in particolare dal 14/03 al 14/04. È possibile osservare che in questo periodo viene registrato un incremento di *followers* di 3.321, l'account segue a sua volta 42 profili, pubblica 79 *post*, raggiungendo un aumento dei *followers* giornaliero in media di 110.

Successivamente alla presa in esame della panoramica generale dei KPI's di base, è possibile constatare che la crescita complessiva del seguito nel periodo preso in considerazione, ovvero del numero di *followers* dell'account in questione, risulta regolare, coerente ed omogenea nei mesi. Tale osservazione è supportata dal grafico sottostante che mostra una panoramica dell'andamento della *performance* del profilo Instagram in termini di acquisizione giornaliera di nuovi *followers* accompagnata dal *trend* di crescita.

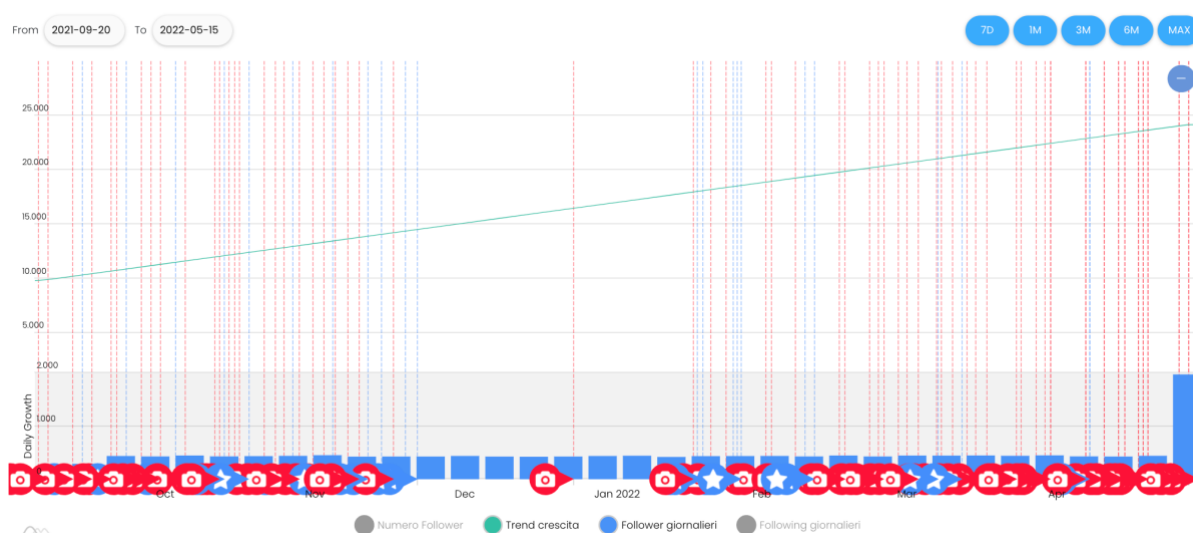


Figura 28 – Screenshot del grafico circa i *followers* giornalieri e il *trend* di crescita del profilo Instagram @post_____modern (Fonte: Not Just Analytics, 2022)

L'unico picco registrato in termini di acquisizione di nuovi *followers* riguarda il mese di maggio 2022, in cui si registrano 1.812 nuovi seguaci in particolare in data 11/05/2022. Tale data non corrisponde a nessuna pubblicazione particolare effettuata dal brand, ma è possibile osservare che è l'unica occasione in cui viene realizzata un'attività di *following* da parte dell'account, che inizia a seguire a sua volta altri profili, come dimostrato nel report sottostante. Tale grafico si ottiene selezionando il periodo "ultimo mese", che va dal 15/04/22 al 15/05/22, e consente di rilevare che il giorno 11 maggio l'account inizia a seguire 42 profili; dunque, con elevatissime probabilità, è possibile ricondurre a tale azione un successivo incremento di 1.816 *followers*, come indicato nel grafico. La supposizione è resa evidente dal fatto che l'unico picco

nell'acquisizione di *followers* avviene in concomitanza al solo giorno in cui viene effettuata l'attività di *following*.

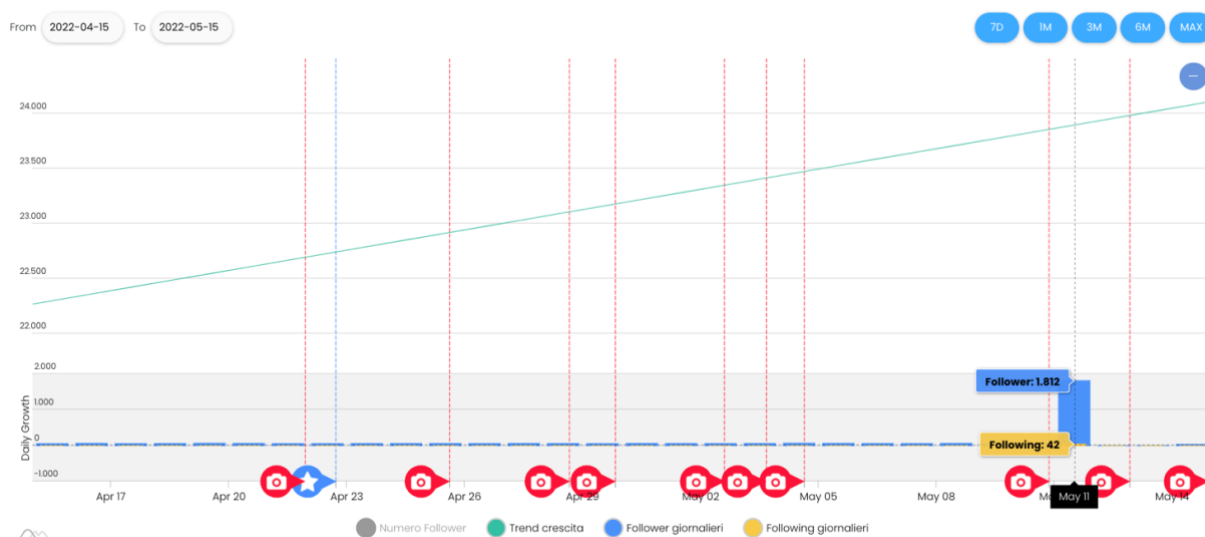


Figura 29 – Screenshot del grafico circa i *followers* giornalieri, il *trend* di crescita e i *following* dell'ultimo mese del profilo Instagram @post____modern (Fonte: Not Just Analytics, 2022)

Al fine di osservare, nello specifico, la crescita del numero di *followers* durante l'arco temporale preso in esame nella presente indagine, è possibile osservare che il numero di *followers* al giorno 20 settembre 2021 è di 10.132, mentre il giorno 09 maggio 2022 arriva a 25.557.

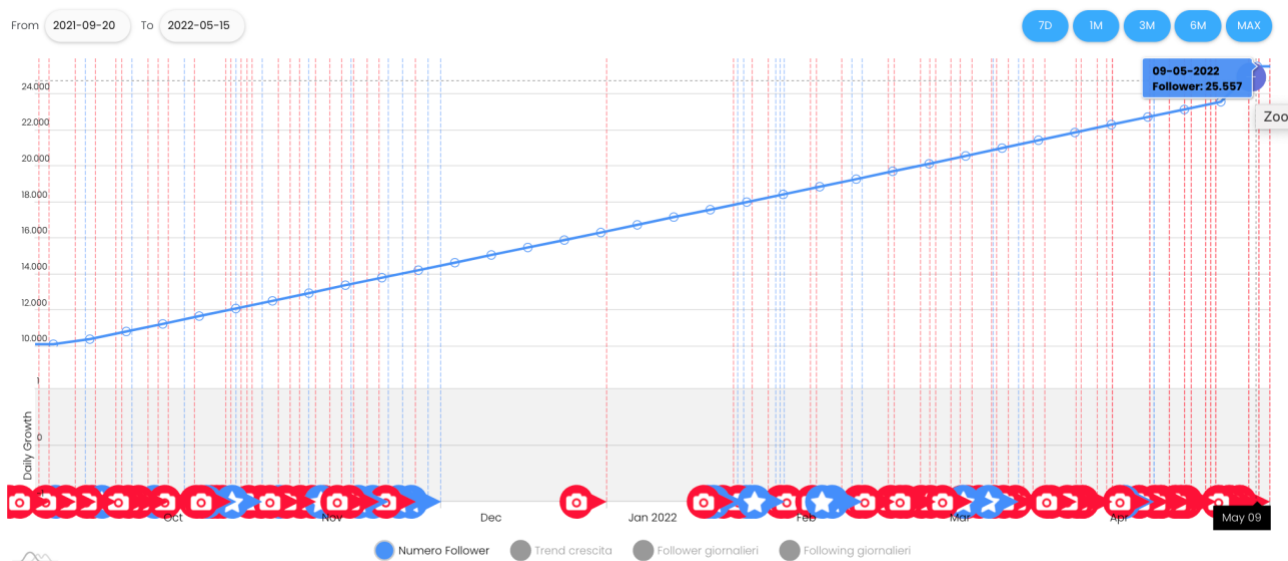


Figura 30 – Screenshot del grafico circa i nuovi *followers*, del profilo Instagram @post____modern (Fonte: Not Just Analytics, 2022)

Nell'ultimo mese @post_____modern guadagna complessivamente 3.321 *followers* e la sua crescita possiede un *trend* positivo. Le osservazioni avanzate in merito ai seguaci dell'account sono interessanti e pertinenti anche in merito alla rilevazione dell'*engagement rate* in quanto tale metrica contribuisce a determinare il livello di apprezzamento degli utenti circa gli argomenti trattati all'interno dell'account e i contenuti postati.

Per quanto concerne l'analisi dettagliata relativa ai *post* pubblicati sul profilo @post_____modern, il *tool* Not Just Analytics fornisce dati organizzati in forma di grafici i cui *insights* consentono di comprendere quali sono i contenuti che funzionano meglio per l'account in questione, quali formati sono maggiormente apprezzati dal pubblico e infine, quali argomenti generano maggiori interazioni degli utenti, influenzando dunque l'*engagement rate*.

Ebbene, per quanto concerne l'analisi fornita dal servizio web, è interessante osservare in primo luogo i tre *post* che generano un maggior incremento di *followers* e i tre registrano il numero più elevato di interazioni (per interazioni si fa riferimento all'*engagement rate* generato da ogni *post*).

Nel caso specifico, è possibile osservare che i *post* che rientrano nella "top 3" per quanto riguarda il numero di *followers* acquisiti, possiedono due formati differenti: il primo e il secondo sono caroselli, mentre il terzo è un *reel*.

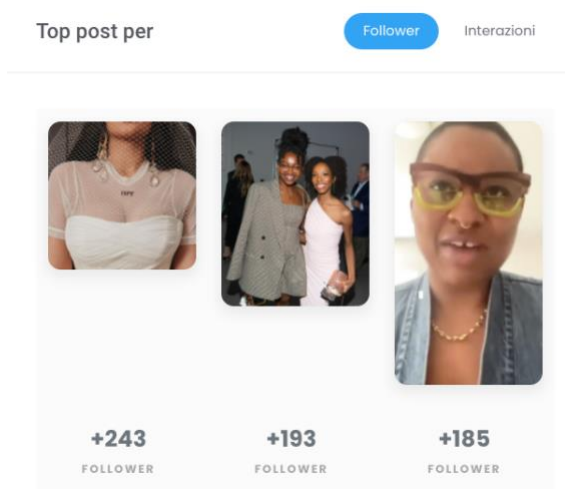


Figura 31 – Screenshot dei tre migliori *post* per *followers* acquisiti del profilo Instagram @post_____modern (Fonte: Not Just Analytics, 2022)

A partire da queste informazioni, è possibile supporre che il formato che potrebbe performare maggiormente in termini di acquisizione dei *followers* per l'account in questione sia il carosello, che consiste in una serie di *slides* di immagini che l'utente può scorrere.

Dal punto di vista dell'argomento trattato dai *post*, nel primo caso, ovvero il contenuto che genera un incremento di 243 *followers* (nettamente superiore alla media giornaliera dell'ultimo mese di 110, indicata

precedentemente), riguarda la celebrity Kylie Jenner che indossa un abito Off-White™ in occasione del Met Gala 2022 come tributo al CEO scomparso.

Il secondo *post* per numero di *followers* acquisiti, riguarda, invece, il Gala #FSF tenuto a New York City per celebrare l'operato di Virgil in termini di attivismo, in particolare l'impegno a favore del fondo per le borse di studio, ovvero il progetto Post-Modern. L'ultimo *post*, che differisce nel formato, riguarda la testimonianza di Trinice McNally, un'attivista e femminista di colore, durante un *panel* realizzato da Neiman Marcus, a proposito del patrimonio di iniziative benefiche e filantropiche realizzate dal CEO. È interessante osservare come tutti e tre i contenuti analizzati abbiano come macro-argomento centrale il tributo alla figura di Virgil Abloh in seguito alla sua scomparsa; il fatto che tali *post* abbiano registrato il maggior numero di *followers* acquisiti durante l'arco temporale considerato rende l'idea di quanto il personaggio di Abloh sia amato dal pubblico e quanto il suo operato in ambito attivista sia riconosciuto e apprezzato.

Per quanto concerne, i tre *post* che generano un maggior tasso di *engagement*, si rileva che anche in questo caso due *post* su tre hanno come protagonista lo stesso Virgil.

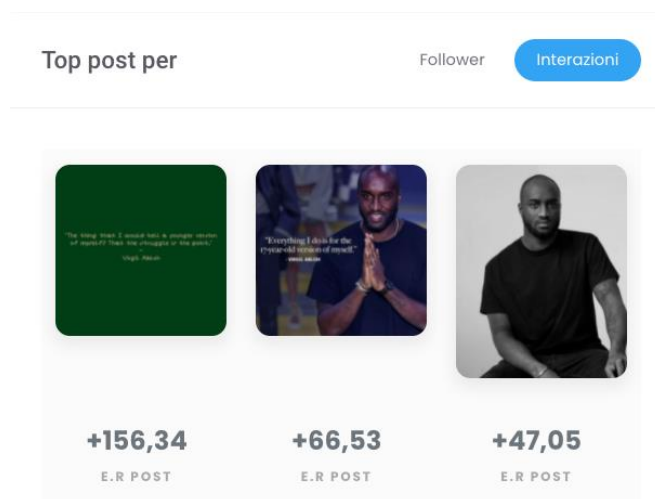


Figura 32 – Screenshot dei tre migliori *post* per *Engagement Rate* del profilo Instagram @post____modern (Fonte: Not Just Analytics, 2022)

Si tratta di tre contenuti dallo stesso formato, l'immagine singola, che, dunque, sembra essere il più performante per il profilo in termini di ER. Il primo *post* a livello di interazioni generate riguarda una citazione di Abloh: “*The thing that I would tell a younger version of myself? That the struggle is the point*”, ovvero: “Cosa direi a una versione più giovane di me stesso? Che la resistenza alle difficoltà rappresenta il vero punto di svolta”. Tale affermazione di Abloh è rappresentativa dello spirito con cui il CEO affronta la sua vita privata, professionale e attivista, sfidando le difficoltà che le comunità di colore sono costrette ad affrontare. Il secondo *post* riguarda la celebrazione del Black History Month attraverso l'istituzione di una raccolta fondi da parte del Neiman Marcus Group i cui proventi sono destinati al progetto Post-Modern, al fine di onorare la missione intrapresa da Virgil. Infine, l'ultimo contenuto consiste in un ritratto di Virgil in bianco e nero che rappresenta

un omaggio al CEO scomparso e un ringraziamento per la dedizione e la passione dedicate alle sue iniziative per la promozione dell'uguaglianza in ogni ambito.

Per quanto riguarda l'analisi delle interazioni degli utenti ai *post*, Not Just Analytics fornisce dei grafici che mostrano l'andamento delle *performances* dei contenuti in termini di diverse metriche, quali *likes*, commenti, *video views* e *likes a pagamento*. Quest'ultima metrica fa riferimento ai *likes* che derivano dalle attività di sponsorizzazione realizzate dal brand, ma dal momento in cui @post_____modern non ne realizza, non sono prese in considerazione nella presente.

Osservando l'istogramma che riporta l'andamento delle *performances* nell'arco temporale scelto per l'analisi (20/09/2021 – 15/05/2022) e selezionando la metrica *likes*, è possibile rilevare che, rispetto a una media di *likes* del profilo di 583, il *post* con un numero di “mi piace” maggiore è lo stesso che si classifica come primo in termini di interazioni generate, ovvero la citazione del CEO “*The thing that I would tell a younger version of myself? That the struggle is the point*”, analizzata precedentemente, con 15.773 *likes*.

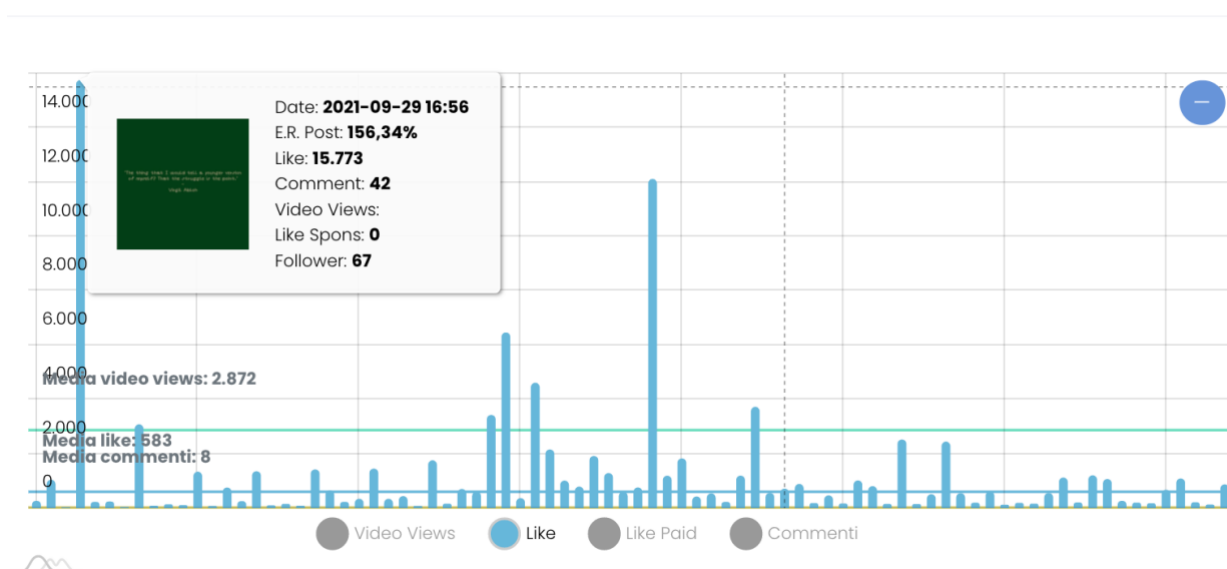


Figura 33 – Screenshot dell'istogramma che riporta i likes dei *post* del profilo Instagram @post_____modern, evidenza del *post* migliore (Fonte: Not Just Analytics, 2022)

Al contrario, il contenuto con il numero inferiore di *likes* ne possiede 41, e rappresenta un *post* di sponsorizzazione di una piattaforma di discussioni in merito a questioni di disparità razziale all'interno della *fashion industry* chiamata Rubric Initiative, il cui formato è il carosello.

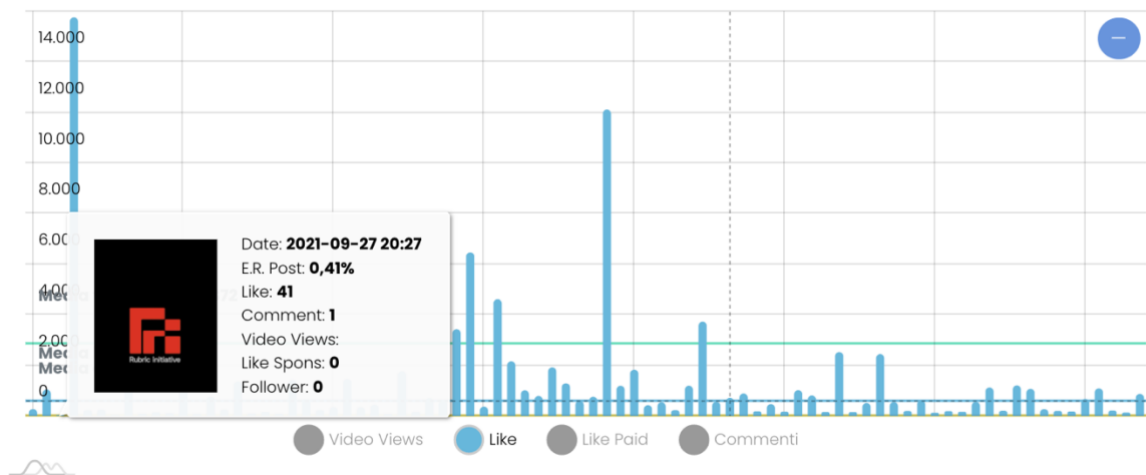


Figura 34 – Screenshot dell’istogramma che riporta i likes dei post del profilo Instagram @post_____modern, evidenza del post peggiore (Fonte: Not Just Analytics, 2022)

Selezionando la metrica commenti, invece, è possibile osservare che il post che genera il maggior numero di commenti (50) superando di gran lunga la media di commenti tra i post del profilo (8 commenti), è lo stesso che compare nella classifica dei tre post migliori in termini di interazioni generate.

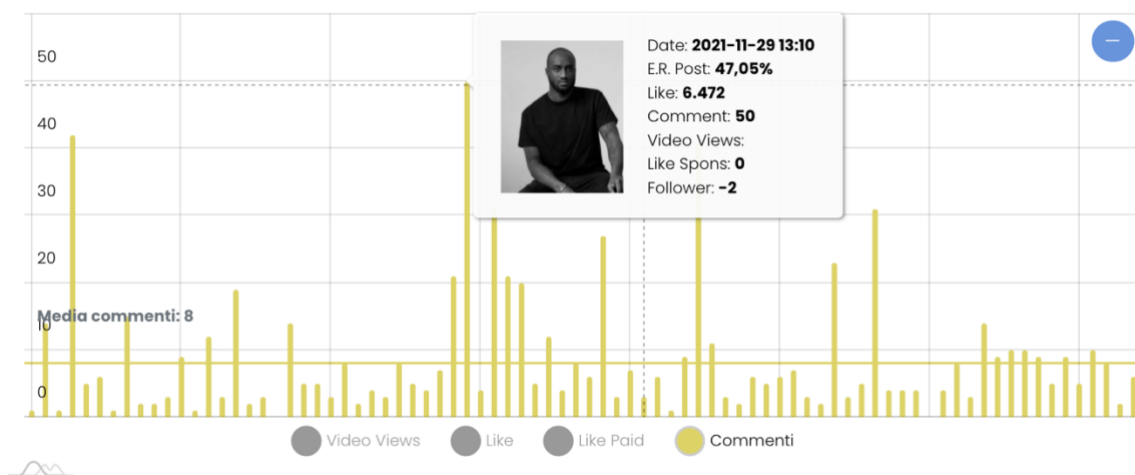


Figura 35 – Screenshot dell’istogramma che riporta i commenti dei post del profilo Instagram @post_____modern, evidenza del post migliore (Fonte: Not Just Analytics, 2022)

Tra i post con il minor numero di commenti, pari a 1, ve ne sono diversi, ma si tratta per lo più di post volti ad annunciare particolari eventi o iniziative attiviste di altri, come nel caso del post evidenziato nel grafico sottostante, il quale invita il pubblico ad ascoltare la conversazione online tra @blackwomenradicals e Andrea "Philly" Walls su questioni riguardanti la comunità di colore sul profilo Instagram dell’associazione suddetta.

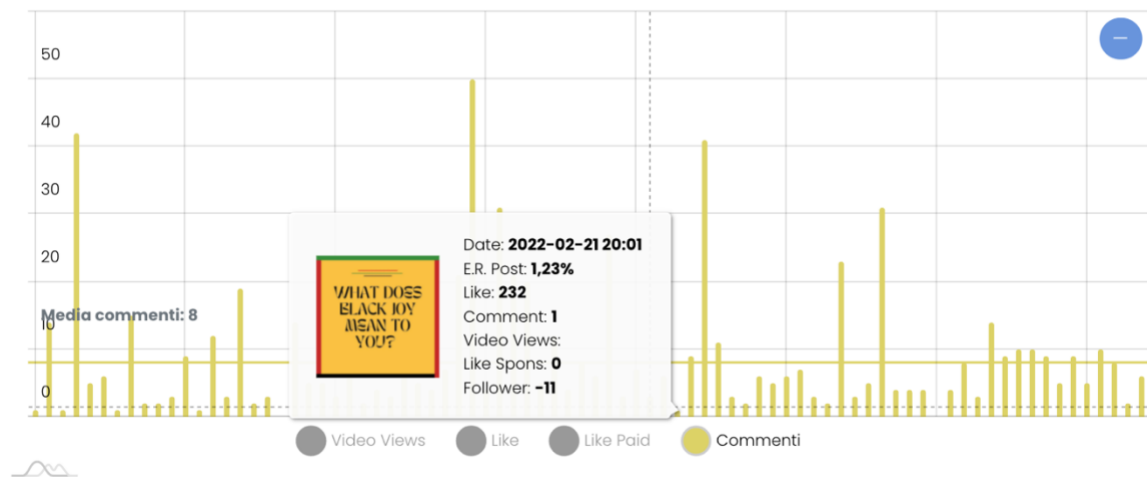


Figura 36 – Screenshot dell'istogramma che riporta i commenti dei *post* del profilo Instagram @post____modern, evidenza del *post* peggiore (Fonte: Not Just Analytics, 2022)

In generale, prendendo in considerazione i grafici relativi alle *performances* dei *post* in relazione ad entrambe le metriche, *likes* e commenti, è possibile rilevare che il periodo temporale che riporta un maggior numero di picchi e, dunque, i *post* dal maggior numero di interazioni, risulta essere quello compreso tra il mese di novembre 2021 e quello di febbraio 2022. Nello specifico, si tratta del periodo relativo alla scomparsa e alla successiva commemorazione del CEO Virgil Abloh, pertanto tale osservazione conferma l'apprezzamento e il rispetto da parte del pubblico per tale figura e per il suo operato in termini attivisti e filantropici.

Per quanto concerne la metrica *video views*, è possibile evidenziare che il video con il maggior numero di visualizzazioni è quello del 25 febbraio 2022, che mostra Virgil Abloh impegnato in una conversazione virtuale ospitata da @rubricinitiative e incentrata su comunità e collaborazione, con 19.421 *views*, rispetto a una media di 2.872. Il secondo e terzo video con maggior numero di *video views* riguardano sempre la figura del CEO; il secondo riguarda la presentazione della collaborazione tra Burton e Virgil, sottolineando come i prodotti della collezione (una linea per lo *snowboarding*) sostengano la diversità in ambiti come lo sport. Il terzo video per numero di visualizzazioni riguarda invece un frammento della conversazione del 2021 tra Artemis Patrick e Virgil Abloh in occasione di Sephora Accelerate, un'iniziativa per sostenere i marchi di bellezza fondati da donne e BIPOC.

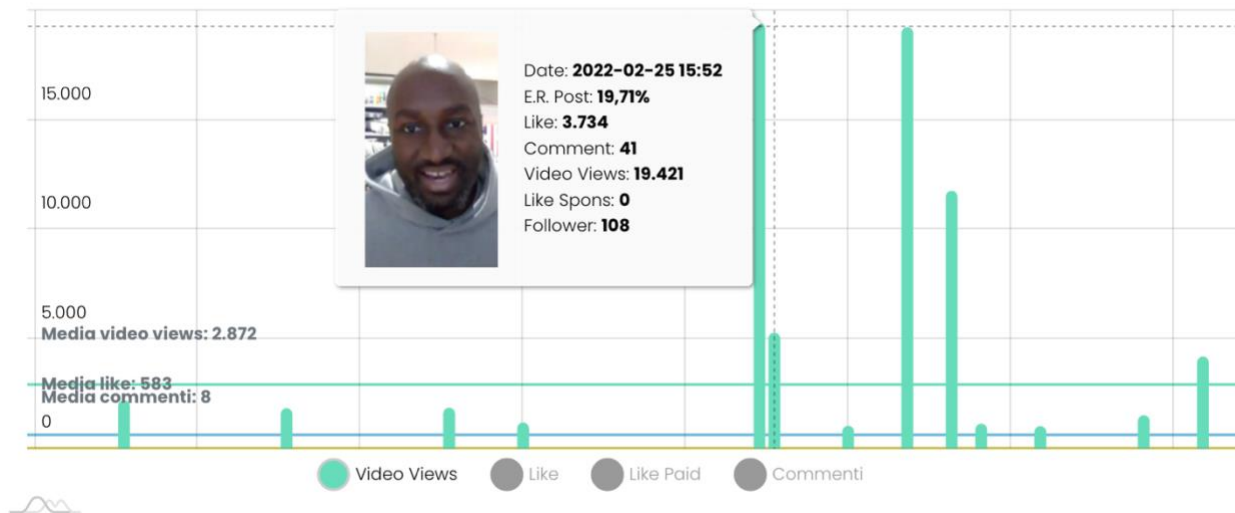


Figura 37 – Screenshot dell’istogramma che riporta le video views dei post del profilo Instagram @post____modern, evidenza del post migliore (Fonte: Not Just Analytics, 2022)

Al contrario, è possibile notare come nei video con meno visualizzazioni Virgil Abloh non è mai il protagonista, come nel caso del contenuto evidenziato nel grafico riportato di seguito, che rappresenta un reel di congratulazioni a due studentesse vincitrici della borsa di studio Post-Modern. Il fatto che la presenza o viceversa l’assenza della figura di Virgil Abloh sia tra i fattori che determinano il numero di visualizzazioni dei contenuti video, dimostra l’elevato grado di influenza della figura del leader aziendale sul pubblico, elemento fondamentale nella comprensione dell’impatto dell’attivismo del CEO sui consumatori.

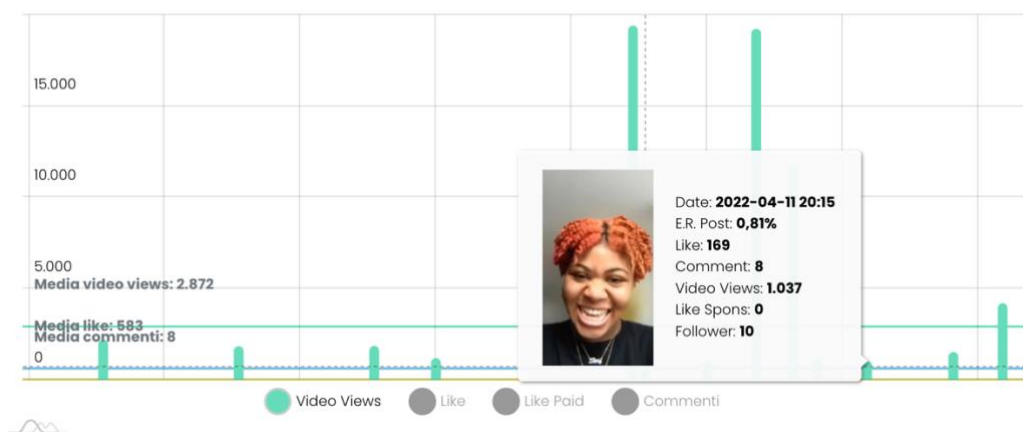


Figura 38 – Screenshot dell’istogramma che riporta le video views dei post del profilo Instagram @post____modern, evidenza del post peggiore (Fonte: Not Just Analytics, 2022)

Per giunta, è possibile osservare la durata media di video che genera un maggior numero di visualizzazioni da parte del pubblico in modo da comprendere la durata ottimale per gli utenti. In particolare, i video che godono del maggior numero di visualizzazioni (58,8% sul totale di views dei video) sono quelli che durano tra i 25 e i 45 minuti, con una media di views di 5.304.

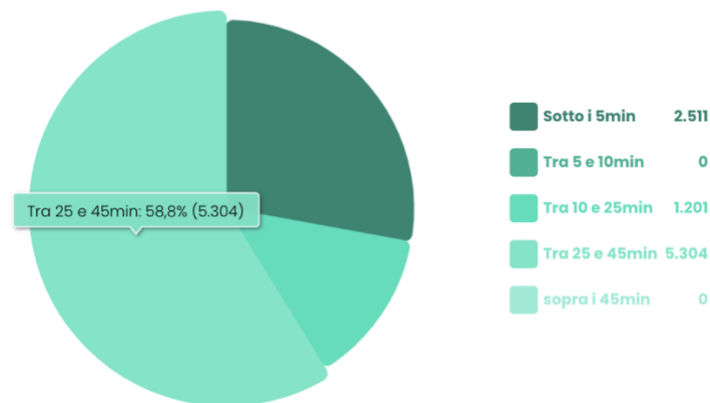


Figura 39 – Screenshot del grafico a torta “Durata vs Views” relativo ai *post* video del profilo Instagram @post____modern, evidenza del *post* peggiore (Fonte: Not Just Analytics, 2022)

A fronte della panoramica realizzata a proposito dell’account @post____modern sul *social* di Instagram e delle reazioni dei consumatori rispetto ai contenuti postati, è opportuno comprendere se l’attività di *CEO activism* implementata attraverso il profilo genera un impatto sull’*engagement* del pubblico, in modo da poter rispondere alla domanda di ricerca.

Al fine di realizzare un’indagine approfondita sui *post* comprendendo quale formato e quale argomento trattato generano un maggior numero di interazioni da parte del pubblico e, dunque, un maggior tasso di *engagement*, viene realizzata una mappatura che riporta nello specifico:

- data di pubblicazione del *post*;
- *caption* del *post*;
- descrizione del contenuto;
- argomento specifico trattato dallo stesso;
- formato;
- numero di *likes*;
- numero di commenti;
- numero di *followers* dell’account al momento di pubblicazione del *post* in questione;
- *engagement rate*.

L'*engagement rate* è calcolato secondo la formula approvata anche dal Corporate Finance Institute (CFI) (sito ufficiale CFI) e da Forbes (Sauthier, 2020) che prevede che il numero totale di interazioni degli utenti a proposito di un determinato *post* venga diviso per il numero totale di *followers* dell'account in questione.

La tipologia di interazioni da prendere in esame varia in base alla piattaforma soggetta all'analisi; nel caso specifico della presente, Instagram consente agli utenti di interagire con i *post* attraverso dei *likes* (rappresentati dai cuoricini, simbolo di apprezzamento del contenuto) o commentando il *post* stesso. Lo stesso Corporate Finance Institute in un articolo online afferma che nella seguente formula:



The image shows a light blue rectangular box with the title "Formula for Engagement Rate" in bold dark blue text at the top left. Below the title, the formula is presented in a white rectangular box with a thin border. The formula is: Engagement Rate = (Total Engagement / Total Followers) x 100. The words "Total Engagement" and "Total Followers" are in bold dark blue text, and the "x 100" is in a smaller dark blue font.

$$\text{Engagement Rate} = \frac{\text{Total Engagement}}{\text{Total Followers}} \times 100$$

Figura 40 – Formula dell'*Engagement Rate*
(Fonte: Corporate Finance Institute, 2022)

“Per *Total Engagement* (ovvero interazioni totali) si fa riferimento al numero di interazioni (la cui misurazione dipende dalla piattaforma); per *Total followers* si fa riferimento al numero totale di persone che seguono l'account/pagina/ecc. Il *Total Engagement* viene calcolato in modo diverso a seconda della piattaforma. Ad esempio: Il *Total Engagement* su Facebook comprende la quantità totale di condivisioni, *likes*, reazioni e commenti. Il coinvolgimento totale su Instagram comprende il totale dei *likes* e dei commenti” (sito ufficiale CFI).

Il numero di *likes* e di commenti è estratto direttamente dalla piattaforma di Instagram, mentre il numero di *followers* dell'account in base alla data di pubblicazione del *post* è rilevato tramite il *tool* Not Just Analytics, che fornisce il numero di *followers* di settimana in settimana.

La mappatura realizzata contenente le informazioni suddette viene successivamente riformulata in modo sintetico al fine di avere una visione maggiormente semplificata delle caratteristiche di ogni *post* e in modo da assegnare a ciascun contenuto un macro-argomento trattato sulla base dei temi specifici affrontati.

Inoltre, sono assegnati dei colori agli *engagement rates* dei *post* in modo da individuare i valori al di sopra e al di sotto del tasso medio per un profilo che ha un numero di *followers* compresi tra i 10.000 e i 100.000 secondo il *tool* Not Just Analytics, ovvero 2,4%. Nel caso del periodo preso in considerazione dalla presente, il profilo @post_____modern mantiene sempre un numero di *followers* superiori a 10.000, dunque i valori di *engagement* pari o al di sopra al 2,4% sono considerati maggiori del valore medio opportuno per un account con tale seguito e sono evidenziati in verde, mentre quelli al di sotto di tale soglia sono considerati al

di sotto della media, dunque segnalati in rosso. La mappatura che riporta le informazioni sopraccitate è la seguente:

DATA	FORMATO	ARGOMENTO SPECIFICO	ARGOMENTO MACRO	ER
20/09/2021	carosello	sponsorizzazione di un podcast che celebra la figura di Abloh	celebrazione attivismo del CEO VA	2,66%
22/09/2021	carosello	conversazione tra il CEO e un personaggio attivista importante	conversazioni tra VA e altri attivisti	10,50%
27/09/2021	carosello	sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri	sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri	0,41%
29/09/2021	immagine	citazione VA	citazione VA	156,34%
01/10/2021	immagine	sponsorizzazione prodotto linea I Support Black Women	sponsorizzazione iniziativa VA	2,31%
05/10/2021	carosello	celebrazione di una studentessa partecipante all'iniziativa post-modern, fondo per le borse di studio	sponsorizzazione iniziativa VA	2,40%
06/10/2021	video	celebrazione iniziativa I Support Black Women attraverso un'intervista a ayo zuri	sponsorizzazione iniziativa VA	0,44%
08/10/2021	immagine	citazione VA	citazione VA	29,16%
11/10/2021	immagine	sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri	sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri	0,84%
13/10/2021	carosello	sponsorizzazione iniziativa attivista I Support All Forms of Love	sponsorizzazione iniziativa VA	1,34%
15/10/2021	carosello	celebrazione di una studentessa partecipante all'iniziativa post-modern, fondo per le borse di studio	sponsorizzazione iniziativa VA	1,05%
18/10/2021	immagine	citazione VA	citazione VA	12,03%
20/10/2022	carosello	sponsorizzazione iniziativa attivista I Support All Forms of Love	sponsorizzazione iniziativa VA	0,75%
26/10/2022	immagine	sponsorizzazione iniziativa attivista POST MODERN	sponsorizzazione iniziativa VA	6,57%
27/10/2022	carosello	Post a sostegno di un'iniziativa attivista realizzata da altri con la partecipazione di VA	sponsorizzazione iniziativa VA	2,22%
28/10/2021	carosello	citazione VA + articolo ny	citazione VA	11,63%
29/10/2021	carosello	sponsorizzazione iniziativa attivista I Support All Forms of Love	sponsorizzazione iniziativa VA	0,89%
30/10/2021	igtv	celebrazione iniziativa I Support Black Women	sponsorizzazione iniziativa VA	1,36%
31/10/2021	immagine	sponsorizzazione iniziativa attivista I Support All Forms of Love	sponsorizzazione iniziativa VA	0,77%
02/11/2021	immagine	citazione VA	citazione VA	11,90%
05/11/2021	immagine	sponsorizzazione iniziativa attivista I Support Young Black Businesses	sponsorizzazione iniziativa VA	5,35%
08/11/2021	immagine	celebrazione apertura ecommerce da parte di un mentor di post modern	sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri	1,90%
09/11/2021	immagine	sponsorizzazione prodotto linea I Support Black Women	sponsorizzazione iniziativa VA	2,79%
11/11/2021	immagine	citazione VA	citazione VA	11,56%

12/11/2021	carosello	celebrazione di un'iniziativa attivista di VA in collaborazione con altri	sponsorizzazione iniziativa VA	2,73%
15/11/2021	carosello	post che ritrae una celebrity che indossa Off-White	sponsorizzazione prodotti	3,47%
17/11/2021	immagine	sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri	sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri	0,65%
19/11/2021	immagine	citazione VA	citazione VA	13,46%
20/11/2021	igtv	post che segnala la partecipazione di VA a un evento	celebrazione attivismo del CEO VA	1,29%
22/11/2021	immagine	post che ritrae un'attivista che indossa LV	sponsorizzazione prodotti	5,34%
25/11/2021	carosello	sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri	sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri	4,56%
26/11/2021	immagine	citazione VA	citazione VA	25,34%
29/11/2021	immagine	post che dichiara la scomparsa di Abloh e onora VA	celebrazione attivismo del CEO VA	46,99%
02/12/2021	igtv	post di presentazione della collezione ss22 LV	sponsorizzazione prodotti	2,68%
04/12/2021	immagine	post di commemorazione di VA	celebrazione attivismo del CEO VA	32,98%
06/01/2022	immagine	citazione VA	citazione VA	15,33%
07/01/2022	carosello	sponsorizzazione progetto post-modern	sponsorizzazione iniziativa VA	6,41%
01/02/2022	carosello	sponsorizzazione collezione menswear lv	sponsorizzazione prodotti	4,54%
01/02/2022	carosello	celebrazione spirito attivista di VA	celebrazione attivismo del CEO VA	10,89%
02/02/2022	immagine	citazione VA	citazione VA	7,29%
04/02/2022	carosello	post che celebra un cambiamento dell'industria della moda verso l'inclusione razziale	sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri	3,44%
07/02/2022	carosello	post che sponsorizza il lancio di una linea di calzature i cui proventi sono destinati al fondo post modern per le borse di studio	sponsorizzazione iniziativa VA	4,27%
09/02/2022	immagine	post che sponsorizza il lancio di una raccolta fondi destinata al post modern scholarship fund	sponsorizzazione iniziativa VA	66,60%
10/02/2022	immagine	citazione VA	citazione VA	6,57%
10/02/2022	carosello	post che sponsorizza il prodotto @whitespace_create x @louisvuitton	sponsorizzazione prodotti	10,11%
15/02/2022	carosello	post che celebra la prima afroamericana a vincere la medaglia d'oro come velocista	sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri	2,34%
17/02/2022	carosello	celebrazione di una studentessa partecipante all'iniziativa post-modern, fondo per le borse di studio	sponsorizzazione iniziativa VA	2,96%
21/02/2022	carosello	post che segnala la conversazione online tra @blackwomenradicals e Andrea "Philly" Walls su questioni riguardanti la comunità di colore	sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri	1,23%
23/02/2022	immagine	citazione VA	citazione VA	6,31%
25/02/2022	video	post che celebra l'attivismo di VA	celebrazione attivismo del CEO VA	19,71%
02/03/2022	igtv	post di presentazione della collezione fw22 di Off-White™	sponsorizzazione prodotti	2,96%
03/03/2022	carosello	post di presentazione di alcuni del look della collezione fw 22 di Off-White™	sponsorizzazione prodotti	3,71%
08/03/2022	carosello	post che presenta dei frammenti di moodboard, schizzi e note relativi alla fw22 Off-White™	sponsorizzazione prodotti	4,54%
10/03/2022	carosello	celebrazione di uno studente partecipante all'iniziativa post-modern, fondo per le borse di studio	sponsorizzazione iniziativa VA	0,98%
11/03/2022	carosello	post di sponsorizzazione del lancio della collezione "Support Black Education"	sponsorizzazione iniziativa VA	2,39%
14/03/2022	video	post in cui si celebra l'attivismo di VA	celebrazione attivismo del CEO VA	0,87%
16/03/2022	carosello	post che sponsorizza il lancio di una linea di snowboard nata da una collaborazione tra @burtonsnowboards e Virgil Abloh	sponsorizzazione prodotti	5,04%

18/03/2022	immagine	citazione VA	citazione VA	4,01%
22/03/2022	carosello	post di presentazione di una studentessa che ha usufruito della borsa di studio post modern	sponsorizzazione iniziativa VA	0,76%
22/03/2022	reel	post di presentazione della collaborazione tra Burton e VA	sponsorizzazione iniziativa VA	12,34%
23/03/2022	carosello	post di presentazione di una studentessa che ha usufruito della borsa di studio post modern	sponsorizzazione iniziativa VA	0,75%
25/03/2022	immagine	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallo al centro dell'immagine	citazione VA	2,50%
27/03/2022	reel	post che riporta un frammento della conversazione del 2021 tra Artemis Patrick e Virgil Abloh in occasione di sephora accelerate, un'iniziativa per sostenere i marchi di bellezza fondati da donne e BPOC e per promuovere il patto del rivenditore globale con il @15percentpledge.	conversazioni tra VA e altri attivisti	11,82%
28/03/2022	immagine	post che ritrae l'attrice Harrier agli Oscars che indossa un abito Off-white	sponsorizzazione prodotti	2,67%

30/03/2022	reel	I pensiero di Ifeoma Ike (@ify_works) da un panel di Neiman Marcus incentrato sull'eredità di Virgil Abloh.	celebrazione attivismo del CEO VA	0,97%
01/04/2022	immagine	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallo al centro dell'immagine	citazione VA	2,89%
07/04/2022	immagine	post che annuncia la loro 2022 Defend Black Women March da parte di @blackwomenradicals	sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri	0,60%
08/04/2022	immagine	post di congratulazioni al giudice Ketanji Brown Jackson, confermata alla Corte Suprema degli Stati Uniti, diventando così la prima donna di colore a ricoprire una posizione nella più alta corte del Paese.	sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri	0,92%
11/04/2022	reel	post di congratulazioni a due studentesse che hanno vinto la borsa di studio post modern	sponsorizzazione iniziativa VA	0,81%
13/04/2022	immagine	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallo al centro dell'immagine	citazione VA	2,58%
14/04/2022	carosello	post in occasione del FSF Live Gala che celebra la classe 2022 di studenti post modern	sponsorizzazione iniziativa VA	5,17%
22/04/2022	carosello	post di congratulazioni a una studentessa post modern per un successo universitario	sponsorizzazione iniziativa VA	0,97%
22/04/2022	carosello	articolo del "The New York Times" che racconta il progetto post modern e presenta la vincitrice 2022 del @fashionscholarship and Chairman's Award	sponsorizzazione iniziativa VA	5,37%
25/04/2022	immagine	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallo al centro dell'immagine	citazione VA	4,76%
28/04/2022	carosello	post che celebra il gala tenuto a NY per celebrare il lavoro di VA	celebrazione attivismo del CEO VA	1,22%
29/04/2022	reel	post in cui una studentessa post modern racconta cosa significa per lei il progetto di VA	sponsorizzazione iniziativa VA	1,92%
02/05/2022	carosello	post di congratulazioni a una studentessa post modern	sponsorizzazione iniziativa VA	0,82%
03/05/2022	immagine	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallo al centro dell'immagine	citazione VA	2,95%

04/05/2022	carosello	post che presenta la celebrity Kylie Jenner indossare una bito Off-white in occasione del Met Gala	sponsorizzazione prodotti	4,75%
10/05/2022	reel	post in cui una studentessa post modern racconta cosa significa per lei il progetto di VA	sponsorizzazione iniziativa VA	0,96%
13/05/2022	immagine	post che mostra la classe 2021/22 di studenti postmodern	sponsorizzazione iniziativa VA	0,54%
15/05/2022	immagine	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallo al centro dell'immagine	citazione VA	3,46%

Figura 41 – Classificazione dei *post* del profilo Instagram @post_____modern
(Fonte: Google Sheets, 2022)

A partire dalla presente mappatura che assegna a ciascun *post* un macro-argomento e uno dei cinque formati, tra immagine, carosello, video, *reel* ed igtv, sono dedotte le seguenti informazioni:

- è calcolato il numero di *post* per formato in forma percentuale;
- è calcolata la media di ER generata da ogni formato;
- è calcolato il numero di *post* per macro-argomento in forma percentuale;
- è calcolata la media di ER generata da ogni macro-argomento trattato.

Per quanto concerne il formato dei *post*, è possibile osservare che quello maggiormente utilizzato per i contenuti dell'account @post_____modern nel periodo temporale prescelto per l'analisi è il carosello, i cui *post* rappresentano il 42,7% del totale; a seguire l'immagine singola che rappresenta il 41,5% sul totale, di poco inferiore al carosello; infine, in percentuali nettamente minori, seguono il *reel* (7,3% del totale), igtv (4,9% del totale) e video (3,7% del totale). È interessante osservare che il formato prediletto dall'account @post_____modern sia il carosello; tale modalità di presentazione delle immagini ricorda molto le caratteristiche di un album da sfogliare, e contribuisce alla realizzazione dell'estetica tanto cara a Virgil Abloh in particolare sulle piattaforme web e *social*, quella del diario personale, una forma di archivio privato ma al tempo stesso aperto a tutti e fruibile da chiunque.

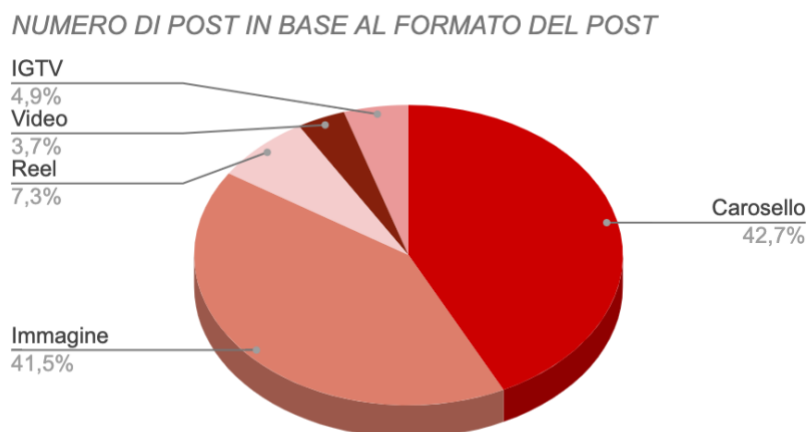


Figura 42 – Grafico a torta circa il numero di *post* in base al formato del profilo Instagram @post____modern (Fonte: Google Sheets, 2022)

A fronte di tale constatazione è possibile osservare, invece, come ognuno di questi formati performa dal punto di vista del tasso di *engagement* generato.

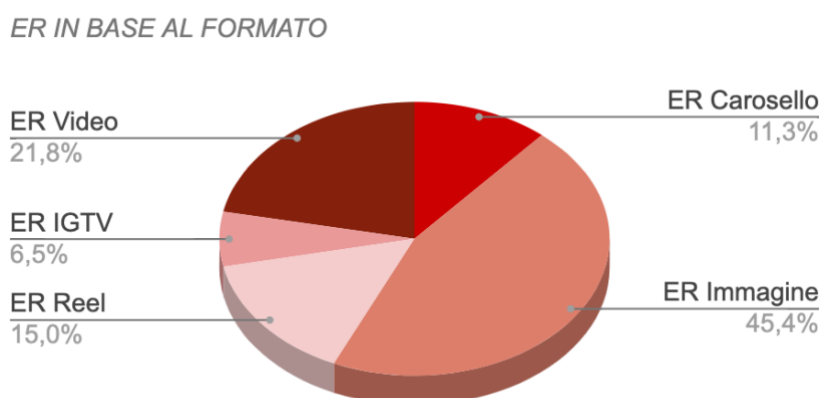


Figura 43 – Grafico a torta circa il valore di ER in base al formato dei *post* del profilo Instagram @post____modern (Fonte: Google Sheets, 2022)

A tal proposito, osservando il grafico a torta soprastante si evidenzia che i *post* che possiedono il formato dell'immagine singola possiedono un ER che rappresenta il 45,4% del totale, il che classifica tale formato come il migliore in termini di generazione di interazioni da parte del pubblico, nonostante il formato maggiormente utilizzato dall'account sia il carosello. Tale osservazione risulta coerente alle supposizioni avanzate precedentemente in relazione all'analisi dei tre *post* migliori in termini di *engagement*, tutti aventi come formato l'immagine singola. Il carosello genera soltanto l'11,3% dell'ER, seguendo il video (21,8% sull'ER totale), e il *reel* (15%). È interessante osservare come il formato del video pur rappresentando solo il

3,7% dei post, generi un importante tasso di *engagement* probabilmente dovuto alle caratteristiche intrinseche dei contenuti video stessi, quali la presenza dell'elemento audio (colonne sonore o voci), la dinamicità e la non staticità delle immagini, che consentono un coinvolgimento sensoriale ed emotivo maggiore dell'osservatore. Il *reel*, invece, è un formato proprio del *social* di Instagram, e rappresenta un contenuto dalla durata compresa tra i 15 e i 30 secondi che l'utente può modificare, comporre, assemblare in modi differenti, scegliendo audio, effetti, velocità e differenti modalità di transizione delle scene. Nonostante si tratti di un formato recente, lanciato su Instagram solo nel 2020, il *reel* gode di un discreto successo sulla piattaforma, probabilmente dovuto proprio alla creatività e brevità di questi contenuti. Infine, i video *igtv* differiscono dai video classici in quanto possono avere una durata superiore al minuto il che consente a tali contenuti di intrattenere il pubblico come farebbe una tv tradizionale. Con il lancio di tale formato Instagram istituisce una vera e propria sezione all'interno dell'app chiamata IGTV. Il formato *igtv* genera il più basso tasso di ER stando all'indagine realizzata, il che lascia presumere che il pubblico di *@post_____modern* sulla piattaforma di Instagram prediliga contenuti brevi, coincisi ed immediati.

Per quanto concerne, invece, i macro-argomenti trattati all'interno dei *post*, sono individuate 5 tematiche principali che ricorrono tra i diversi *post*, ovvero:

- Celebrazione attivismo del CEO VA: *post* che onorano ed esaltano le attività e i progetti filantropici e attivisti di Virgil Abloh, annoverando i progetti e le azioni benefiche intraprese, in modo diretto o tramite le testimonianze di personaggi esterni;
- Conversazione tra VA e altri attivisti: *post* che riportano frammenti di conversazioni tenute da Abloh con altri personaggi attivisti, circa le principali problematiche sociali o determinate iniziative volte a supportare la comunità BIPOC o LGBTQ+;
- Sponsorizzazione iniziativa attivista di altri attori: contenuti volti a promuovere progetti che sostengono ed agiscono per la comunità di colore o a favorire un cambiamento all'interno dell'industria della moda organizzate da altri attori o organizzazioni;
- Citazione VA: *post* che riportano delle celebri affermazioni di Virgil Abloh motivazionali, che ricalcano concetti come la resilienza, l'importanza della creatività, la bellezza della diversità e il bisogno di agire per la realizzazione di un cambiamento che abbia un vero impatto;
- Sponsorizzazione iniziativa VA: si tratta di *post* volti a sponsorizzare i prodotti delle linee realizzate da Abloh per i brand Off-White™ o Louis Vuitton, come "I Support All Forms of Love" o "I Support Black Women", i cui proventi sono destinati a sostenere i progetti attivisti di Abloh, o a celebrare i successi dei giovani ragazzi che usufruiscono delle borse di studio del progetto Post-Modern;
- Sponsorizzazione prodotti: sponsorizzazione dei prodotti dei brand Off-White™ o Louis Vuitton indossati da *celebrities* o attiviste.

È possibile evidenziare come il macro-argomento presente nel maggior numero di *post* è la "Sponsorizzazione iniziativa VA" (31 *post*, 37,8% del totale), dunque i contenuti che riguardano le numerose

attività sociali messe in atto del CEO. Tale osservazione è coerente con l'impostazione e lo scopo generale dell'account stesso, volto ad informare gli utenti circa l'impegno e le azioni di Virgil Abloh nei confronti di cause sociali e politiche non prettamente afferenti al *business* di appartenenza.

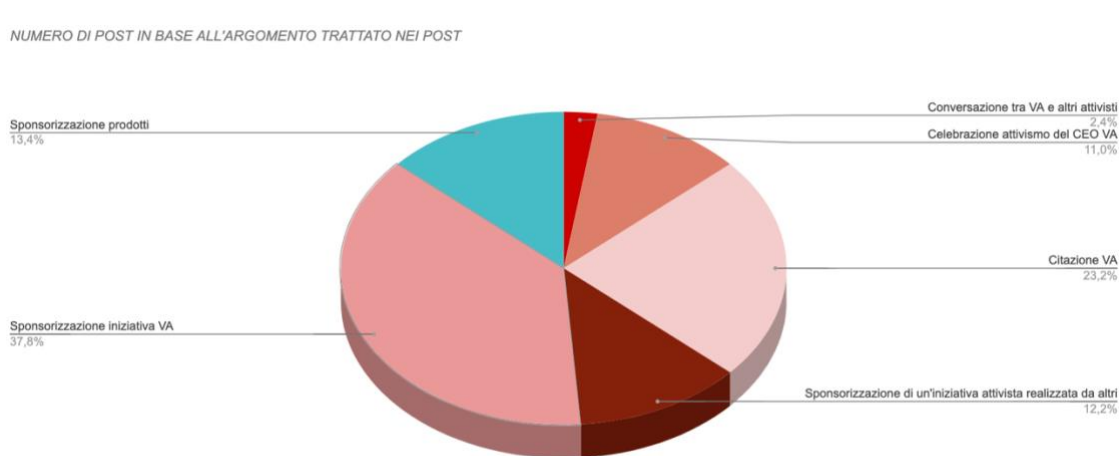


Figura 44 – Grafico a torta circa il numero di *post* in base all'argomento trattato del profilo Instagram @post____modern (Fonte: Google Sheets, 2022)

Al secondo posto, si classifica il tema “Citazione VA”, che rappresenta un vero e proprio *format* molto utilizzato dall'account @post____modern, che ricorre almeno due volte al mese. Successivamente si posizionano “Sponsorizzazione prodotti” (13,4% sul totale, con 11 *post*), “Sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri” (12,2% sul totale, con 10 *post*), “Celebrazione attivismo del CEO VA” (11% sul totale, con 9 *post*). Infine, “Conversazione tra VA e altri attivisti” è l'ultimo per numero di *post*, pari a 2 (2,4% sul totale).

A fronte delle considerazioni avanzate in merito alla frequenza di pubblicazione di ciascun macro-argomento nell'arco temporale prescelto, è opportuno analizzare l'*engagement rate* generato da ognuno di questi.

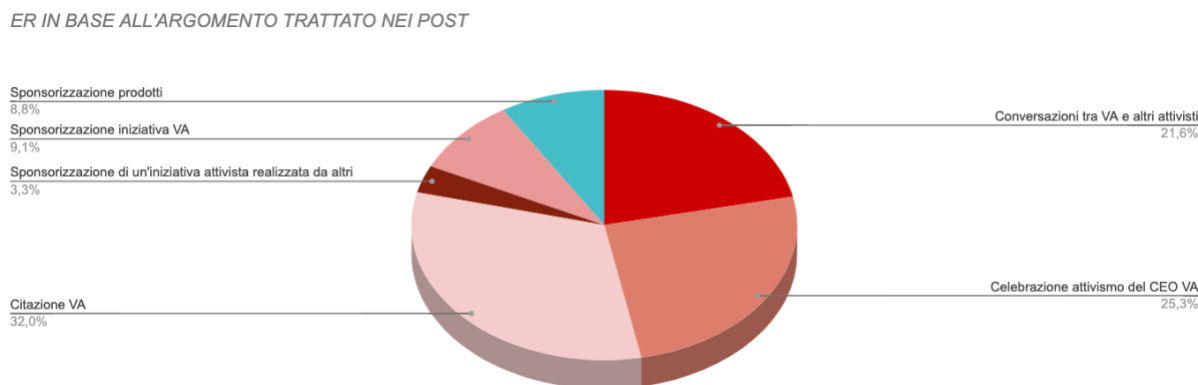


Figura 45 – Grafico a torta circa il valore di ER in base all'argomento trattato nei *post* del profilo Instagram @post____modern (Fonte: Google Sheets, 2022)

È molto interessante osservare che i *post* che generano il maggior tasso di *engagement* sono i contenuti che riportano delle citazioni del CEO (32% sul totale dell'ER generato), a dimostrazione del fatto che Virgil rappresenta per il pubblico una figura che ispira e genera profonda ammirazione, tanto da far sì che le sue parole vengano apprezzate più dei prodotti che realizza e mette in commercio. L'impegno politico e sociale del CEO rappresenta, dunque, un aspetto fondamentale e tipico della sua stessa personalità, considerato spesso dal pubblico ancor prima del suo operato in termini di *design* e in qualità di direttore creativo. A seguire "Celebrazione attivismo del CEO VA" occupa il secondo posto (25,4% sul totale), mentre al terzo posto si posiziona "Conversazioni tra VA e altri attivisti" (21,6% sul totale). Ciò che accumuna i primi tre macroargomenti per ER è la centralità non solo della figura di Virgil Abloh, ma soprattutto dell'ideologia politica, sociale e umanistica di cui egli si fa portavoce. I *post* pubblicati sull'account analizzato sono in grado di generare un elevato coinvolgimento negli utenti quando Abloh esprime il proprio spirito attivista in modalità differenti, quali le citazioni, le conversazioni o le diverse iniziative che intraprende. Tale approccio particolare al *CEO activism* portato avanti da Abloh genera intorno alla sua figura un'aura di ispirazione, stima e approvazione da parte del pubblico, che conseguentemente si impegna in una proficua interazione con i *post*, e, in senso lato, con il leader e il brand.

La figura di Virgil Abloh risulta dunque, essere dominante nell'implementazione della strategia di *CEO activism*, mentre qualsiasi altro elemento, come lo stesso brand Off-White™, risulta essere marginale.

"Sponsorizzazione iniziativa VA" genera il 9,1% dell'ER totale, "Sponsorizzazione prodotti" l'8,8%, e, infine, "Sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri" il 3,3%, a fronte di 10 *post*, a dimostrazione dello scarso impegno che il pubblico destina ai *post* che non vedono come protagonista la figura di Abloh.

In conclusione, gli 82 *post* oggetto di ricerca sono ordinati in un grafico ad area che consente di comprendere le *performances* di questi durante il periodo dell'indagine. Individuando i picchi è semplice comprendere quali sono i contenuti migliori in termini di ER. In linea generale è possibile osservare che il picco maggiore si registra tra la fine di settembre e l'inizio di ottobre, ed è riconducibile a un *post* che rappresenta una citazione di Abloh nel classico *format* di cui si è discusso precedentemente. Un intervallo particolare in cui si susseguono *performances* positive in termini di ER è quello che va dalla fine di novembre alla metà di febbraio, che coincide con la scomparsa di Virgil Abloh e con il successivo periodo di commemorazione e di *post* in onore della sua figura. Osservando il grafico, infine, è possibile notare un andamento più disteso negli ultimi mesi (da metà marzo in poi) rispetto al periodo che intercorre tra ottobre e novembre, come dimostrato anche dalla linea di tendenza in rosso. Tale considerazione risulta interessante e rilevante in merito a quanto osservato precedentemente: la figura di Abloh assume per il pubblico una valenza per così dire "mistica" e il carisma e la personalità del leader possiedono un effetto significativo sugli utenti in termini di coinvolgimento, come dimostrato dall'alto tasso di *engagement* generato dai *post* nel periodo relativo alla sua scomparsa e alla sua commemorazione. Al contrario, nei mesi successivi in cui il leader non

è più in grado di esprimere e promuovere il proprio pensiero attivista, il coinvolgimento del pubblico inizia a decrescere. Nel grafico vengono segnalati anche i tre *post* migliori in termini di *engagement*.

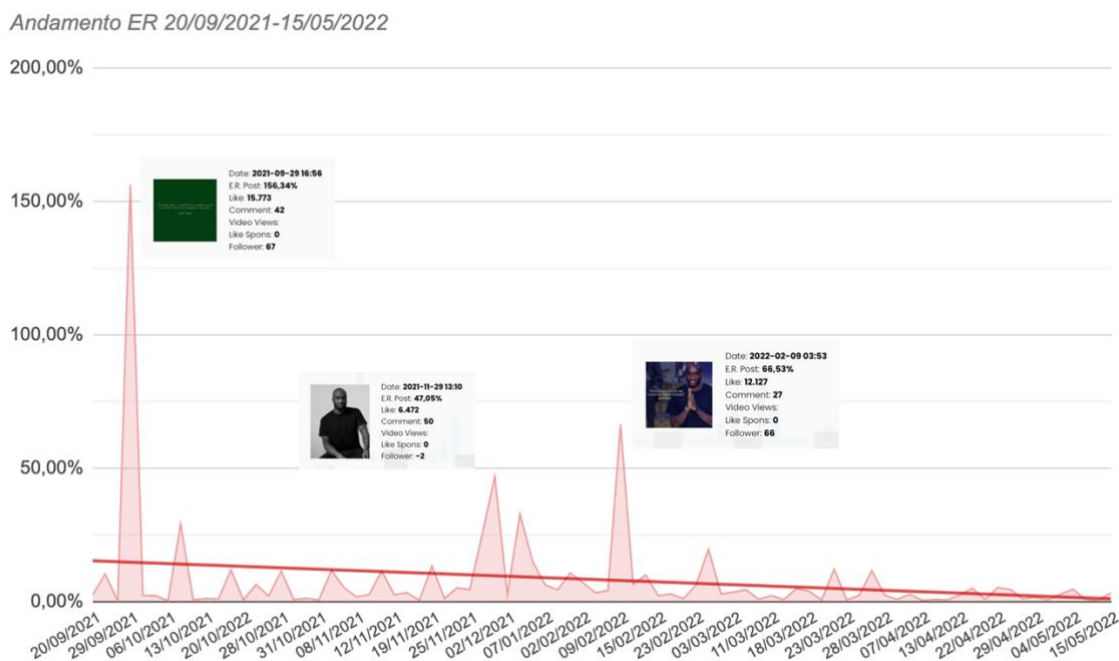


Figura 46 – Grafico ad area che riporta l’ER dei *post* del profilo Instagram @post____modern (Fonte: Google Sheets, 2022)

Per concludere l’analisi di dettaglio relativa agli 82 *post*, sono estratti i 10 *post* migliori, rappresentati in forma di istogramma, aventi ciascuno la propria etichetta indice di ER. I *post* possiedono dei valori che superano di gran lunga sia la media di ER che il *tool* Not Just Analytics propone come “idonea” per un profilo dai 10.000 ai 100.000 followers, ovvero 2,4%, ma anche la media stessa di ER calcolata sulla base dei *post* presi in considerazione nella presente analisi, pari a 7,99%.

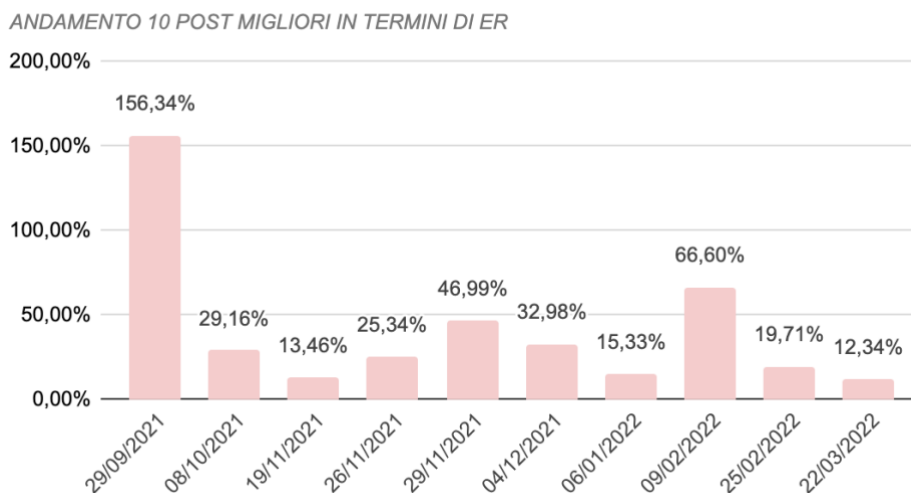


Figura 47 – Istogramma che riporta l’ER dei 10 migliori *post* per engagement del profilo Instagram @post____modern (Fonte: Google Sheets, 2022)

Al fine di comprendere se l'account @post_____modern generi complessivamente un ER soddisfacente anche rispetto ad altri account istituiti da Abloh ad altri scopi, come la dimostrazione dei processi di creazione dei prodotti o il *backstage* degli eventi, è possibile confrontare il tasso di *engagement* proposto dal *tool* Not Just Analytics dei differenti account. In particolare, paragonando gli ER dei diversi profili si può osservare se effettivamente il *CEO activism* è un tema caro agli utenti ed in che misura è in grado di coinvolgerli.

L'*engagement rate* complessivo di un profilo Instagram viene calcolato dal *tool* realizzando una media dei *likes* e dei commenti negli ultimi 12 *post* escluso il più recente, diviso il numero totale di *followers*; stando a tale metodo di calcolo, l'ER del profilo @post_____modern risulta essere 2,31%. Lo stesso *tool* indica quali sono i valori medi di *engagement rate* in base al numero di *followers* del profilo: nel caso dell'account @post_____modern, dotato di 25.557 followers, è possibile osservare che l'*engagement rate* si classifica leggermente al di sotto della media, che prevede che i profili aventi tra i 10.000 e i 100.000 *followers* abbiano un E.R. di almeno 2,4%.

È opportuno portare alla luce che tale valore di *engagement rate* non può essere considerato del tutto veritiero e rappresentativo, in quanto prende in considerazione un lasso di tempo breve e un numero di *post* ridotto, ma, al tempo stesso, rappresenta comunque un punto di riferimento circa il numero di interazioni che il pubblico realizza nei confronti dei *post*.

I valori di ER di 9 differenti profili istituiti da Abloh sono reperiti per mezzo del *tool* Not Just Analytics, ed inseriti all'interno della tabella sottostante, indicando per ciascuno l'argomento principale di cui si occupa l'account. Successivamente, i 10 account sono stati ordinati in modo decrescente secondo gli ER. È possibile osservare che l'account @post_____modern occupa il quarto posto per ER rispetto agli altri account, superando profili come quello ufficiale di Virgil Abloh e quello dello stesso brand Off-White™, che possiedono valori addirittura al di sotto della soglia di ER ritenuta idonea secondo il *tool* (@virgilabloh possiede un ER di 1,43% a fronte del tasso 1,7% considerato idoneo per account con un numero di seguaci superiore a 100.000, mentre @off____white 0,12% a fronte del tasso idoneo 1,7%). Gli account che risultano essere i più performanti in termini di *engagement* sono quei profili che tendono a creare delle vere e proprie *community* attorno a tematiche specifiche come l'architettura (nel caso di @arch____itecture) o il rap (nel caso di @off____white____production), o basate sulla figura di Abloh, come nel caso di @virgilablohstories.

ACCOUNT	ER	TIPOLOGIA DI ACCOUNT
@off___white___rap___production	16,53%	Account dello studio rap e video del brand Off-White
@virgilablohstories	5,69%	Account che riporta contenuti generici sulla figura di Abloh
@arch___itecture	4,18%	Account dello studio di architettura istituito dal brand Off-White
@post_____modern	2,31%	Attivismo CEO Virgil Abloh
@canary_____yellow	2,20%	Account dell'omonima piattaforma di progetti artistici e di design e webstore
@virgilabloh	1,43%	Account ufficiale di Virgil Abloh
@off___white___imagin ary___tv	0,66%	Account dell'omonima piattaforma creativa, sezione del sito Off-White
@off___white___milan	0,54%	Account ufficiale dello store del brand Off-White di Milano
@off_____white	0,12%	Account ufficiale del brand Off-White
@em___pty___gallery	0,12%	Account della galleria d'arte contemporanea fondata nel 2017 da Abloh

Figura 48 – Classificazione che riporta l'ER di diversi account Instagram fondati da Abloh (Fonte: Google Sheets, 2022)

Gli account non presi in considerazione nel presente *benchmark* sono relativi ai diversi *stores* Off-White™ nelle differenti città; dunque, è stato selezionato l'account dello *store* di Milano come rappresentativo di questi, essendo tale città il luogo di fondazione della casa di moda.

Le considerazioni avanzate nella presente analisi mostrano che la strategia di *CEO activism* implementata da Abloh sul *social* di Instagram tramite l'account @post_____modern risulta efficace e performante, generando un impatto soddisfacente sull'*engagement* del pubblico, anche confrontando il profilo con altri simili istituiti da Abloh che trattano tematiche differenti rispetto all'impegno politico e sociale del leader aziendale. Inoltre, l'analisi di dettaglio svolta su una selezione di *post* all'interno dello stesso account mostra che è di essenziale importanza nell'implementazione della strategia di *CEO activism* la figura dello stesso leader. Difatti, stando ai risultati ottenuti, è possibile affermare che i contenuti più performanti in termini di ER sono proprio quelli in cui Abloh, e in particolare la sua ideologia politica, umanistica e comunitaria risultano centrali.

A tal proposito, l'analisi semiotica che segue rappresenta uno studio di supporto rispetto all'indagine principale, in grado di rilevare in modo maggiormente approfondito qual è la posizione che il CEO assume all'interno dei *post* tramite la presa in esame di due contenuti esemplari in quanto esplicativi del sistema ideologico del leader e del brand.

3.4 Analisi semiotica dei contenuti audio visivi

Considerando l'elevata importanza che il pensiero attivista del CEO svolge nella creazione di *engagement* nel pubblico, come osservato grazie alla *social network analysis* svolta, risulta utile ed opportuno indagare le modalità attraverso le quali il CEO Virgil Abloh implementa e comunica il suo attivismo sui *social media* e il ruolo che egli assume all'interno dei *post* da un punto di vista narrativo e simbolico. Per tali ragioni, viene effettuata un'analisi semiotica di due contenuti audio visivi pubblicati su due account Instagram: @post____modern e @off__white.

La semiotica è la scienza e la disciplina che si occupa di studiare i segni e i linguaggi, indagando come funzionano “i sistemi che stabiliscono le relazioni tra un insieme di espressioni e i loro contenuti” (Semiotica Visiva e Creatività). La semiotica visiva, in particolare, studia come l'immagine si relaziona ad altri elementi linguistici e il significato che si cela dietro l'immagine stessa. Tale disciplina viene applicata da anni nel campo delle ricerche di mercato e si propone di analizzare, cogliere e comprendere i processi di significazione che si celano dietro un messaggio pubblicitario, che può essere una confezione (*packaging*), uno slogan, un simbolo, un'immagine, un logo, uno *spot* ecc. Tali oggetti culturali prodotti dai brand vengono intesi, secondo la prospettiva semiotica, come degli enunciati, “in cui segni verbali, auditivi e visivi si compenetrano reciprocamente e agiscono congiuntamente” (Gobo, 2004, p. 5).

Il testo pubblicitario, e nello specifico l'audio visivo, possiede alcune caratteristiche peculiari, come la brevità, la semplicità dei propri oggetti di valore e la ridotta ambiguità complessiva, che lo rendono particolarmente idoneo a una rapida individuazione dei diversi livelli di significazione e degli elementi al loro interno (la sequenza narrativa, gli attori/attanti, le figure retoriche ecc.) (Marrone, 2019).

Lo studioso Greimas, uno dei maggiori semiologi e linguisti del XX secolo, indaga la cosiddetta semiotica generativa, la quale tenta di giungere al significato nascosto di un testo e di spiegarlo.

Floch, l'autore che maggiormente contribuisce all'indagine semiotica della pubblicità e del consumo, reinterpretando le teorie semiotiche di Greimas, elabora un processo di significazione (ovvero di generazione del significato) attraverso l'individuazione nel testo di quattro livelli di significazione ordinati dal più superficiale e concreto al più astratto e profondo: il livello di superficie, quello figurativo, il narrativo ed infine l'assiologico. Il primo livello è costituito dagli elementi che si evincono attraverso un primo contatto con l'oggetto narrativo, quali elementi visivi, plastici, cromatici, sonori e verbali. Il livello discorsivo comprende il tema affrontato dal testo narrativo, la struttura retorica impiegata e le figure concrete che agiscono nel racconto. Il livello narrativo, invece, rappresenta lo schema generale dell'azione, la dimensione strutturale su cui si regge il racconto, definita anche sequenza narrativa. Tale dispositivo narrativo è popolato da soggetti

che svolgono un ruolo specifico con l'intento di produrre un significato, ovvero gli attanti (il destinante, il soggetto-eroe, l'antieroe, l'opponente, l'aiutante e l'oggetto di valore). Sulla base di un'intuizione del linguista e antropologo Propp, tali attanti agiscono secondo delle fasi e delle prove che formano uno schema narrativo rintracciabile in qualsiasi tipo di narrazione:

-la manipolazione: il destinante convince il soggetto-eroe a compiere una determinata azione o a intraprendere una missione;

-la competenza (cui coincide la prova della qualificazione): l'eroe acquisisce i mezzi e le competenze idonee al fine di raggiungere l'obiettivo (rappresentato dall'oggetto di valore);

-la performance (che corrisponde alla prova decisiva): l'eroe deve compiere una prova determinante e attraversare peripezie per la conquista dell'oggetto di valore;

-la sanzione (associata alla prova decisiva): il momento in cui si stabilisce se l'eroe ha raggiunto o meno l'oggetto desiderato.

Secondo Jean-Marie Floch "l'approccio semiotico può permettere di vedere più chiaro nelle "nebulose di senso" (...) che sono o che finiscono per diventare i concetti pubblicitari (...) Come la parola, il concetto pubblicitario costituisce la parte emersa di un *iceberg* di senso: è un intrigo, dei ruoli e delle situazioni, uno scenario e una messa in scena" (Floch, 1990). La semiotica, dunque, apporta, secondo le parole Floch, "un incremento di intellegibilità" cercando di "distinguere e gerarchizzare un certo numero di livelli omogenei di descrizione" (Floch, 1990, p.52).

È possibile affermare che i contenuti postati sui due account Instagram istituiti da Abloh, @off__white e @post____modern, possiedono dal punto di vista semiotico e narrativo degli elementi in comune. Prendendo in esame i profili suddetti, si osserva che i contenuti dedicati all'attivismo del CEO sono prevalentemente dei video o dei *reel* volti a presentare le collezioni ideate a scopi filantropici in cui i protagonisti ed eroi dal punto di vista del livello narrativo, sono sempre ragazzi di colore o esponenti della comunità LGBTQ+.

È interessante osservare come la figura di Abloh in questi *post* risulti del tutto marginale da un punto di vista plastico, ma estremamente presente e sentita da un punto di vista simbolico e ideologico. Secondo la prospettiva del livello narrativo, si rilevano elementi della struttura narrativa e del quadro attanziale che ricorrono tra i contenuti: i soggetti-eroi sono sempre i ragazzi che rappresentano comunità socialmente emarginate, gli oppositori e gli anti-eroi sono sempre rappresentati da situazioni di razzismo o omofobia che ostacolano la libera espressione degli eroi, l'oggetto di valore è proprio la conquista della libertà e dei valori dell'uguaglianza e infine l'aiutante e il destinante è costantemente rivestito dalla figura del CEO che, tramite il brand, interviene in soccorso dei protagonisti, dotandoli di una voce che permette loro di esprimersi e sostenendoli nell'affermazione dei loro diritti.

Un ulteriore elemento in comune tra i contenuti a sfondo attivista è il modo in cui sono costruite e si susseguono le scene: gli attori protagonisti sono sempre intenti a presentare se stessi e ad evidenziare le loro origini e le loro caratteristiche identitarie, tutte quelle particolarità per cui vengono spesso emarginati dalla società in cui vivono.

Altri contenuti video riportano, invece, delle conversazioni tra personaggi impegnati in ambito attivista, interviste o discorsi tenuti dal CEO o da diversi esponenti di associazioni intorno alle tematiche dell'inclusione all'interno dell'industria della moda. Tali contenuti non si prestano ad un'analisi semiotica e non possono essere considerati dei testi narrativi in quanto non possiedono quegli elementi essenziali che compongono e attivano il processo di significazione (caratteristiche peculiari dal punto di vista plastico, cromatico e uditivo, figure retoriche che compongono il livello discorsivo, schema narrativo e quadro attanziale ecc.).

A partire dalle osservazioni avanzate, sono selezionati due contenuti video che risultano particolarmente esplicativi delle modalità impiegate dal CEO per veicolare il proprio sistema ideologico alla *community* e suscitare *engagement*. Tali contenuti, infatti, possiedono una durata temporale superiore e una maggiore complessità dal punto di vista semio-narrativo rispetto ad altri contenuti simili che mostrano, invece, un approccio maggiormente elementare e semplicistico. Indagare la struttura dei messaggi da un punto di vista semiotico consente di osservare più da vicino il particolare ruolo che Abloh svolge nella strategia comunicativa del *CEO activism*, che rappresenta anche l'elemento essenziale nell'innescare del meccanismo di *engagement*, come evidenziato tramite la *social network analysis*.

3.4.1 Il video per la collezione ISYBB

Il video pubblicato sull'account Instagram @off__white il 6 agosto 2020 nasce in occasione del lancio della collezione ISYBB, che sta per "I Support Young Black Businesses", un progetto nato per sostenere ed elevare i talenti e le comunità di colore in tutto il mondo, come recita la *caption* stessa del *post*.

Il programma, in particolare, si propone di supportare le comunità di colore principalmente nelle città di Milano e Chicago che rappresentano due luoghi simbolici per il CEO e per il brand: la prima in quanto luogo di fondazione della *maison*, la seconda in quanto città natale di Virgil Abloh. Nello specifico, il contenuto testuale (la *caption*) che accompagna il *post* evidenzia che il 100% dei proventi derivanti dalla vendita della collezione è volto a sostenere Chicago CRED, ovvero "Create Real Economic Destiny", un'organizzazione concentrata sulla lotta contro l'utilizzo violento delle armi con cui Virgil collabora dal 2017. Infine, la descrizione testuale segnala all'utente la possibilità di effettuare una donazione diretta attraverso un *link*. Come accade per ogni *post* dedicato all'attivismo sul profilo @off__white, la descrizione si apre con l'acronimo [PSA], che sottolinea l'appartenenza del contenuto postato a una sfera tematica ben precisa, quella della dedizione del brand a cause sociopolitiche.

Osservando il contenuto audio visivo secondo la prospettiva semiotica, è possibile indagarne diversi livelli di significazione, a partire da quello di superficie che il semiologo Floch definisce "piano

dell'espressione", che mira a rintracciare i codici visivi/cromatici, verbali/sonori, elementi plastici ed aspetti prossemici della narrazione. A tal proposito, è possibile delineare le principali caratteristiche sensoriali, stilistiche ed estetiche del contenuto in questione.

Il video ospita diversi protagonisti che si muovono davanti all'obiettivo indossando i capi della collezione ISYBB, sul sottofondo delle loro voci fuori campo che si alternano nelle diverse scene e sono asincrone rispetto al video, accompagnate da sottotitoli in lingua inglese. A livello sonoro le voci fuori campo rappresentano gli unici suoni del video, ad eccezione dei rumori che provengono dai movimenti dei ragazzi nella stanza; è assente, infatti, un sottofondo musicale. Gli attori in scena sono ragazzi molto giovani di colore, di genere sia maschile che femminile. Il contesto in cui si trovano è asettico, costituito da una stanza spoglia, uno sgabello o un cubo ove sedersi a seconda della scena, il tutto di colore bianco.

La particolarità delle riprese, che utilizzano diverse inquadrature (da primi piani a piani americani, a campi totali), è il montaggio alternato di scene in bianco e nero e scene a colori. I protagonisti sono ripresi sempre singolarmente, tranne nella scena finale in cui sono riuniti quasi in un abbraccio e osservano la telecamera con uno sguardo coraggioso e fiero.

Le voci narranti dei ragazzi sono calme e distese e sembrano frammenti estratti da interviste. I giovani si presentano, raccontano in poche parole le loro storie, le loro origini, ribadiscono i loro tratti identitari con orgoglio, parlano di valori importanti come l'amor proprio e il rispetto e recitano frasi motivanti in relazione al farsi valere e a non lasciarsi abbattere dalle ingiustizie sociali di cui sono vittime, come il razzismo.

Di seguito è riportata la trascrizione delle parole dei giovani:

“Come se una cosa invisibile dal nulla diventasse visibile”;

“A passi lentissimi la gente inizia a vedere perché è costretta a vedere”;

“Era ora che iniziassimo a farci valere, a farci vedere”;

“È importante scendere in piazza, è importante far vedere chi siamo e vendicare chi stiamo”;

“Io sono afro-italiano, sì, però non sarò mai 100% italiano”;

“Essendo cresciuta più con mia madre sento una forte identità africana”;

“Mi sento afro-italiana come mi sento italiana afro-discendente, come mi sento solo italiana, come mi sento senegalese”;

“Porterò sempre una parte italiana e sempre una parte togolese... e questo sono io!”;

“Essendo un nero italiano e gay sono politicizzato, non vorrei questo peso, però sono felice di far parte di questa *wave*”;

“Non avere sempre questo intento a categorizzarci in qualcosa”;

“La cosa migliore per combattere il razzismo è amarsi, rispettarsi e questa sarà una cosa che ispirerà gli altri”.

A partire dalla trascrizione, è possibile rilevare delle parole e delle espressioni in particolare che rimandano ai concetti dell'amor proprio e nei confronti del prossimo, il bisogno di esprimere se stessi, di rivendicare le proprie origini e infine il desiderio di rivincita sul razzismo e sull'omofobia: “farci valere”, “far vedere chi siamo”, “vendicare chi siamo”, “afro-italiano”, “identità africana”, “parte italiana”, “parte togolese”, “questo sono io”, “nero, italiano e gay”, “politicizzato”, “far parte di questa *wave*”, “categorizzarci”, “razzismo”, “amarsi”, “rispettarsi”.

Dal punto di vista del livello figurativo, che si occupa di individuare il tema, le figure concrete, la struttura retorica e le scelte spazio-temporali, è possibile osservare che i ragazzi rappresentano le uniche figure della narrazione e sono ripresi mentre posano in modi differenti davanti la telecamera, mentre ballano o mentre guardano altrove. Per quanto concerne la prossemica, i modelli presentano atteggiamenti differenti, mostrando talvolta un completo controllo della telecamera muovendosi in modo disinvolto e guardando l'obiettivo in modo diretto, giocoso e quasi sfrontato, talvolta rivolgendo gli occhi altrove, come a voler sfuggire dallo sguardo invadente e *voyeuristico* della cinepresa e assumendo pose in cui il corpo tende a ripiegarsi su se stesso, quasi a volersi nascondere. Tali atteggiamenti contrastanti dei giovani rappresentano le differenti personalità di ognuno che questi decidono non di nascondere ma di affermare, la libertà e l'orgoglio di mostrare in modo sincero il proprio carattere e il desiderio di non omologarsi. Le differenti modalità di espressione di ciascuno simboleggiano, inoltre, modi differenti di affrontare le difficoltà, intese soprattutto come ingiustizie sociali: chi si muove in modo disinibito e rilassato dimostra di rispondere in modo sprezzante alle critiche e di rifiutare in modo fiero i giudizi altrui, chi invece guarda appena l'obiettivo o addirittura lo evita rappresenta colui che resta ferito da tali vessazioni e tende, quindi, a rifugiarsi in se stesso e non affrontarle.



Figura 49 – Una delle protagoniste del video per la collezione ISYBB pubblicato sull’account Instagram ufficiale “@off__white” (Fonte: Instagram, 2020)

Inoltre, il fatto che i ragazzi sono ripresi sempre singolarmente ad eccezione della scena finale, simboleggia il fatto che spesso ci si trova a dover gestire condizioni di sopruso interiormente e in solitudine; al contrario la scena finale che riunisce i ragazzi in un abbraccio e li mostra in espressioni fiere e più consapevoli simboleggia che l’unità genera la forza, e che insieme si può fare la differenza, si possono sconfiggere i problemi.

Gli abiti che indossano richiamano la cultura giovanile cui fanno parte e rappresentano i capi simbolo della generazione attuale e dello *streetwear*: *t-shirts*, jeans, pantaloni di pelle, felpe, *sneakers*. I giovani sono portavoce di generazioni ben precise, i millennials e la gen Z, che non hanno paura di affrontare i problemi del loro tempo in modo trasparente e che più di altre generazioni desiderano lottare per l’inclusività. Per giunta, i protagonisti sono emblema di comunità spesso discriminate, come quella di colore e LGBTQ+, dunque di quelle piccole realtà che spesso vengono relegate ai margini della società, non ascoltate e talvolta non trattate equamente.

L’assenza di un sottofondo musicale rappresenta la volontà di generare in colui che fruisce il contenuto audio visivo una propensione alla riflessione, all’ascolto attento delle parole scandite e all’osservazione accorta delle immagini che si susseguono. La presenza di sottotitoli, inoltre, tende ad evidenziare e a rendere quasi ridondanti le parole delle voci fuori campo, sempre con lo scopo di suscitare una seria meditazione circa il racconto. L’alternanza tra scene in B&W (bianco e nero) e scene a colori naturali, invece, richiama l’opposizione tra due condizioni: le scene in bianco e nero rappresentano la condizione di emarginazione delle comunità in questione mentre le scene a colori rappresentano un voler “accendere la luce” su tali questioni, il desiderio di richiamare l’attenzione sugli individui che vivono situazioni di subalternità, elevando le loro voci e rivendicando la loro importanza. Prendendo in esame delle scene specifiche, è possibile individuare degli

elementi che divengono metafore di altri concetti. Il racconto audio visivo si apre con la scena in cui viene ripresa un'ombra proiettata sul muro e la seguente affermazione da parte della voce narrante: “Come se una cosa invisibile dal nulla diventasse visibile”. L'elemento dell'ombra rimanda allo stato di emarginazione, ghettizzazione e abbandono che le comunità di colore vivono all'interno di alcune società, e dunque al senso di inferiorità che le persone appartenenti a tale sfera sociale avvertono, sentendosi appunto non più persone ma “ombre”, inosservate ed escluse dalla collettività. La dichiarazione della voce fuori campo tende ad affermare che tali problemi sono talmente radicati nella società da passare inosservati, fino a rendere invisibili queste persone, eppure pian piano la società ne sta prendendo coscienza.



Figura 50 – La scena iniziale del video per la collezione ISYBB pubblicato sull'account Instagram ufficiale “@off__white”, (Fonte: Instagram, 2020)

L'analisi degli elementi visivi, cromatici, sonori e testuali dal punto di vista figurativo, e dunque retorico, consente di ampliare il campo semantico e il valore semiotico del messaggio, promuovendo connessioni emotive con colui che fruisce il contenuto in questione. Nel presente caso, la struttura retorica delineata rafforza il messaggio e consente all'utente di raggiungere efficacemente il senso profondo della comunicazione, che verrà preso in esame analizzando il livello assiologico.

Seguendo i livelli di significazione delineati da Floch, è possibile prendere in esame il livello narrativo che fa riferimento allo schema generale dell'azione e dunque alle funzioni degli attanti, la sequenza narrativa e le modalità semiotiche attraverso le quali viene portata avanti. In relazione al contenuto audio visivo in questione, è possibile delineare il presente quadro attanziale:

- il brand e il CEO svolgono il ruolo di destinanti che incoraggiano i giovani a farsi portavoce della loro comunità e ad esprimere se stessi, dotandoli della possibilità di esprimersi attraverso il nome del marchio;

- i ragazzi rappresentano i soggetti o gli eroi, i protagonisti della storia che lottano contro gli ostacoli e contro l'antieroe per il raggiungimento dell'oggetto di valore;
- l'anti-soggetto o antieroe, invece, non compare in modo plastico nel racconto, ma è incarnato da tutti coloro che non predicano l'uguaglianza e contribuiscono a creare situazioni di emarginazione e non accettazione;
- l'oggetto di valore è costituito proprio da una società che celebra l'uguaglianza, l'inclusione e l'amore per il prossimo;
- l'aiutante è incarnato dall'azienda e ancora dal CEO che si mostrano al fianco degli eroi, dunque dei ragazzi e di tutti coloro che subiscono soprusi sociali, supportandoli nella loro lotta per l'inclusione. Al tempo stesso, aiutante è colui che decide di sostenere la causa, acquistando la collezione i cui proventi sono devoluti alla Chicago CRED, o attraverso una semplice donazione;
- l'opponente è qualsiasi circostanza oppositiva rispetto alla realizzazione di una società inclusiva in cui tutte le etnie possano vivere in modo armonioso nel rispetto reciproco, pertanto, qualsiasi situazione di razzismo o omofobia.

La sequenza narrativa, ovvero la dimensione strutturale secondo cui si muovono le figure attanziali identificate, si compone delle seguenti fasi, che si intrecciano a loro volta a delle prove:

- Manipolazione: il brand Off-White™ e il CEO, che rappresentano il destinante, supportano i giovani nell'espressione di se stessi e li invitano a far sentire la loro voce per il raggiungimento dell'oggetto di valore;
- Competenza: i giovani si procurano i mezzi necessari al fine di raggiungere l'obiettivo; in questo caso specifico indossano i prodotti della collezione ISYBB, abbracciando la causa sostenuta dal brand e dal CEO. Si tratta della prova qualificante, in quanto è attraverso l'acquisizione di tali mezzi che i protagonisti si qualificano come soggetti in grado di vincere la lotta contro l'antieroe, ovvero i soprusi sociali. Nel presente caso, è rivolgendo le loro voci ad un pubblico ampio e sostenendo il progetto ISYBB che per rendono universale la loro lotta;
- Performanza: per conquistare l'oggetto di valore i protagonisti devono utilizzare i mezzi di cui si sono dotati nella fase precedente; si tratta del momento in cui si presentano e parlano di loro stessi, mettendo a nudo le loro personalità. È la prova decisiva in cui affermando se stessi rappresentano tanti altri individui che vivono quotidianamente la loro stessa situazione di emarginazione, sconfiggendo l'inuguaglianza e l'emarginazione;
- Sanzione: questa è la fase che sancisce se l'oggetto di valore è raggiunto o meno dagli eroi; in questo caso è possibile affermare che corrisponde alla scena finale in cui gli eroi finalmente riuniti, guardano lo spettatore con fierezza e orgoglio, dimostrando che uniti possono sconfiggere qualsiasi ostacolo ed essere liberi: si tratta della prova glorificante.



Figura 51 – L’abbraccio dei ragazzi nella scena finale del video per la collezione ISYBB pubblicato sull’account Instagram ufficiale “@off__white” (Fonte: Instagram, 2020)

Giungendo all’ultimo livello di significazione detto assiologico o profondo, è possibile rilevare il significato ontologico della comunicazione audio visiva: i valori sottostanti all’intera narrazione sono il rispetto e l’amore per se stessi e per il prossimo, il senso di appartenenza a una comunità, l’accettazione dell’altro, la celebrazione dell’uguaglianza ma anche delle diverse culture ed etnie, e il desiderio di affermare se stessi ed esprimere liberamente la propria personalità. L’ultima scena rappresenta la celebrazione di tali valori, la presa di coscienza finale che comunità e unione vuol dire forza, ed è interessante notare che questa coincide con l’affermazione più potente e significativa dell’intero racconto da parte della voce narrante: “La cosa migliore per combattere il razzismo è amarsi, rispettarsi e questa sarà una cosa che ispirerà gli altri.” La parola “razzismo” viene volutamente affiancata ai termini “amarsi” e “rispettarsi”, in modo da evidenziare la contrapposizione tra i due concetti su cui si fonda l’intera narrazione, ovvero la lotta al male (il razzismo) e il bene (l’amore e il rispetto).

3.4.2 Il filmato “Virgil Was Here”

Il video “Virgil Was Here” rappresenta il testamento del CEO e direttore creativo insieme all’ultima collezione realizzata, la Primavera-Estate 2022 della linea *menswear* di Louis Vuitton, e all’evento di sua creazione in occasione della presentazione della linea. Si tratta dell’ultimo lavoro realizzato da Abloh prima della sua scomparsa, una vera e propria sintesi di tutto il suo operato.

Il filmato viene presentato durante l'apertura dello show, avvenuto poco dopo la scomparsa di Virgil e successivamente pubblicato sul canale Youtube del brand Louis Vuitton e sull'account Instagram @post_____modern.

Il filmato vede come protagonista un bambino di circa 10 anni che si aggira con la sua bici in una città deserta, girovagando tra edifici e paesaggi, come se fosse alla ricerca di qualcosa. In conclusione, il ragazzino scorge in lontananza una città sulla costa e, seguendo il suono di una sirena, inizia a correre fino a trovarsi di fronte a un prato al centro del quale si erige una grande mongolfiera, che riporta il logo del brand Louis Vuitton. Il bambino corre e sale sulla mongolfiera la quale si stacca da terra e inizia a volare, mentre il protagonista sorride e guarda il mondo sotto di sé allontanarsi.

Il filmato è accompagnato da una colonna sonora, nello specifico un brano di Lauren Auder chiamato "In god's childlike hands", ed è completamente privo di voci narranti. Le riprese alternano diverse inquadrature, da primi piani sul volto del bambino a campi totali, che abbracciano tutto il contesto circostante.

Il protagonista viene ripreso come se fosse osservato da un "terzo occhio", seguito nel suo viaggio alla ricerca di un qualcosa, attraverso ambientazioni differenti. I colori della fotografia sono vividi e brillanti e a prevalere sono soprattutto l'azzurro e il verde, cromie che appartengono tipicamente ai paesaggi naturali. A tal proposito, il contesto spaziale è costituito da diversi luoghi, che il protagonista attraversa durante il suo percorso: un campo da baseball, un edificio dall'architettura particolare, una spiaggia, un porto, il prato, ed infine il cielo.

Analizzando il contenuto audio visivo su un piano figurativo e retorico, è possibile osservare che vi è, durante tutta la narrazione, un forte utilizzo delle figure retoriche della sospensione e della metafora. Per quanto concerne la sospensione, o reticenza, la storia sembra non essere completa, mancare di dettagli, così come di un vero e proprio finale. Il ragazzino a partire dall'introduzione della narrazione assume l'atteggiamento di chi tenta di scorgere qualcosa, corre verso una meta ignota, e lo spettatore non conosce né l'oggetto della ricerca, né le motivazioni per cui il protagonista decide di compiere tale percorso attraverso una corsa affannosa sulla sua bici. In conclusione, colui che osserva è portato a pensare che l'oggetto del desiderio sia effettivamente la mongolfiera, dal momento in cui il ragazzo vi si precipita, ma, effettivamente, anche nella scena finale non vi è un finale definitivo vero e proprio. Tale struttura narrativa mette lo spettatore nella condizione di dover "completare" il racconto, riflettendo su tutti gli elementi presenti nella narrazione al fine di comprenderne il senso. La sospensione è una figura retorica impiegata proprio per creare *suspense*, suggerendo un'azione che colui che fruisce il contenuto deve compiere da solo. Si tratta di un potente dispositivo figurativo nella pubblicità e nel cinema perché coinvolge l'utente attivamente nella costruzione della storia.

La figura retorica della metafora, invece, è disseminata in moltissimi elementi della narrazione. Lo stesso protagonista richiama la figura di Virgil, il bambino curioso e creativo alla ricerca della sua strada nel mondo, di un modo per esprimere se stesso e per sentirsi libero. Al tempo stesso il ragazzino rappresenta qualsiasi altro bambino di colore che tenta di trovare la sua strada, di far sentire la propria voce, di emergere.

L'abbigliamento del bambino contribuisce a legare il protagonista a un mondo ben preciso, quello dello *streetstyle*, delle generazioni dei millennials e Z, della cultura dello *skateboard* cui appartiene il CEO, come accade nel video per la collezione ISYBB. I luoghi spaziali che il ragazzo attraversa richiamano ciascuno un elemento preciso della vita di Abloh e più in generale della comunità afroamericana.

Il campo da *baseball* che si intravede nelle scene iniziali è il simbolo di uno sport che rappresenta un fenomeno sociale e culturale fondamentale per la storia degli Stati Uniti, avendo svolto una funzione fondamentale nel soddisfare il bisogno di appartenenza e il senso di identità nella società americana. Data la particolare storia della nazione, che si forma in tempi relativamente recenti, e la composizione variegata della popolazione caratterizzata da un'incredibile mobilità geografica, è a partire da elementi come lo sport che si formano l'identità e il carattere delle comunità urbane (Salvarezza, 2016). Il *baseball* rappresenta, dunque, non solo un gioco o uno sport, ma un elemento di unione, simbolo di fedeltà a una comunità. Nel caso specifico del filmato "Virgil Was Here", al campo da *baseball* viene affidato un ruolo molto importante in quanto ospita le prime scene rappresentando il punto di partenza della narrazione, il luogo da cui il ragazzino parte per la sua ricerca.

Il campo da *baseball* richiama anche la città natale di Virgil, Chicago, in cui tale disciplina è particolarmente radicata, sentita e praticata. Dunque, tale elemento spaziale potrebbe far riferimento ai luoghi di infanzia del CEO, al posto in cui tutto comincia, dove Virgil bambino inizia ad affacciarsi al mondo circostante (nelle prime scene il protagonista si guarda intorno, come se stesse cercando qualcosa) e dal quale decide di partire.

Nel viaggio realizzato dal protagonista più volte compaiono delle piante, degli alberi, del verde; la vegetazione lussureggiante assume un ruolo importante e costante nelle scene che si susseguono. C'è un momento in particolare in cui il bambino attraversa quella che sembra una vera e propria foresta. Tale elemento sembra richiamare la madre terra di Virgil, al pari delle palme che compaiono successivamente, ma anche dell'intera comunità afroamericana, la terra africana per l'appunto. Secondo tale prospettiva, il viaggio assume la connotazione di un cammino introspettivo, alla ricerca della propria identità, delle proprie origini. La foresta, inoltre, rappresenta da sempre in molti testi narrativi anche letterari un luogo di immersione, uno scenario ideale per la messa in scena delle fasi dell'identificazione e del riconoscimento del proprio io: smarrimento, vagabondaggio, ricerca, incontro, separazione (Malaspina, 2008).

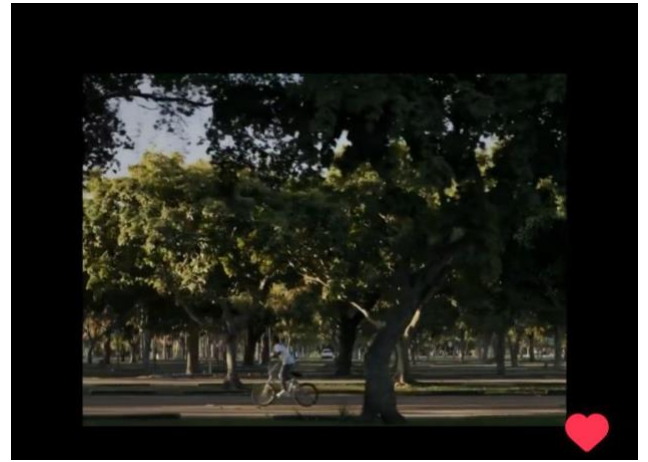


Figura 52/53 – Le ambientazioni che richiamano la foresta e la natura nel video “Virgil Was Here” pubblicato sull’account Instagram ufficiale “@post____modern”, (Fonte: Instagram, 2020)

L’edificio dalla struttura architettonica particolare che il bambino attraversa in bici ricorda quasi nelle forme e nelle linee il museo Guggenheim di New York. La scelta di inserire dei luoghi dalle spiccate linee architettoniche non è casuale; tale disciplina rappresenta infatti il cardine della formazione di Virgil Abloh, insieme all’ingegneria. L’approccio multidisciplinare ed eclettico alla moda rappresenta una caratteristica peculiare del CEO, considerato un vero e proprio *outsider* nel settore. Ciò che rende speciale il contributo di Abloh nell’industria della moda è proprio la sua particolare visione di creatività quale contaminazione di molteplici discipline come la musica, l’arte, la moda e l’architettura. Lo stesso CEO di Louis Vuitton, Michael Burke, afferma che Virgil delinea “il concetto di moda del futuro” proprio abbattendo le barriere (sia artistiche che sociali) e favorendo la comunicazione tra diversi *background* (Aufiero, 2020).

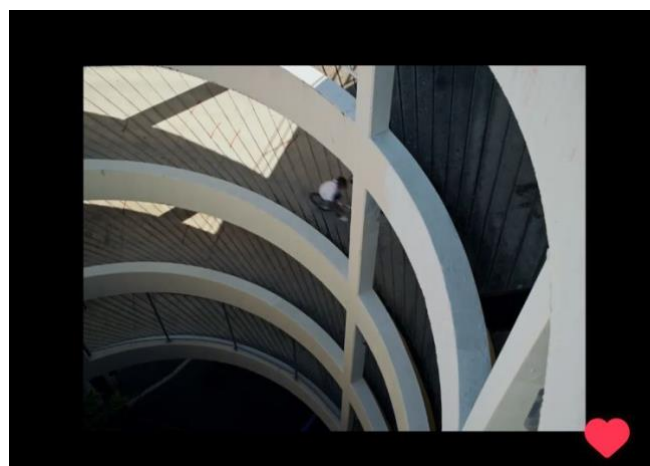


Figura 54 – Un frammento dell’edificio dalla particolare architettura nel video “Virgil Was Here” pubblicato sull’account Instagram ufficiale “@post____modern” (Fonte: Instagram, 2020)

Un altro elemento spaziale da prendere in considerazione è il porto che simboleggia più di ogni altro luogo il viaggio, una partenza, un ritorno, uno spazio di transizione attraversato da individui che rincorrono ognuno i propri destini. Il momento di sconfitta del ragazzo, che ad un certo punto della narrazione si lascia

prendere dallo sconforto non riuscendo ancora a scorgere l'oggetto del desiderio, rappresenta quei momenti in cui l'individuo smette di lottare contro le difficoltà e perde di vista il suo obiettivo; la scena successiva in cui il ragazzo riprende la sua bici e ricomincia il viaggio richiama invece la capacità di essere resilienti, di non mollare mai e di lottare per realizzare i propri sogni.

In conclusione, la scena finale che presenta un grande prato al centro del quale si erige la mongolfiera risulta altamente simbolica: di fronte alla visione di tale paesaggio il bambino abbandona improvvisamente la sua bici e inizia a correre. Il suo viaggio termina, il protagonista raggiunge l'oggetto che cercava. Eppure, la mongolfiera rappresenta probabilmente solo un mezzo necessario a raggiungere un obiettivo superiore: la libertà e la massima espressione della creatività. La salita verso l'alto a bordo della mongolfiera rimanda a un concetto chiave dell'intero filmato e dello stesso show che il video apre, la presentazione della collezione Primavera-Estate 2022, quello del volo. Si tratta, infatti, di un tema presente durante tutto l'evento della sfilata in cui gli elementi ricorrenti sono proprio aeroplanini di carta e mongolfiere, oggetti che appartengono all'immaginario del gioco, dell'inventiva e dell'infanzia, simbolo di un monito che Virgil decide di lasciare al mondo: tutti gli individui dovrebbero custodire quel senso di fantasia, di sogno e di meraviglia, tipici di un bambino.



Figura 55/56 – Il protagonista che corre verso la mongolfiera e inizia a volare nel video “Virgil Was Here” pubblicato sull’account Instagram ufficiale “@post_____modern” (Fonte: Instagram, 2020)

L'assenza di parole e di qualsiasi forma di dialogo o narrazione verbale nel contenuto audio visivo è volta a lasciare spazio al bambino e al suo viaggio, ai luoghi che attraversa e alla semplicità delle sue emozioni che traspaiono dalle espressioni sul suo viso. Inoltre, la scelta di mostrare un unico personaggio in tutta la narrazione contribuisce a far sì che il viaggio sia percepito anche come un cammino introspettivo, alla scoperta della propria immaginazione e curiosità.

A livello narrativo è possibile affermare che il bambino rappresenti l'eroe e il soggetto principale della struttura narrativa, alla ricerca del suo oggetto di valore costituito dalla mongolfiera e in senso lato dal

raggiungimento della possibilità di volare, di liberare la fantasia e sognare. Il destinante è rappresentato dall'immaginazione e dalla curiosità del bambino che lo spingono a intraprendere il viaggio, a non fermarsi di fronte alle strade impervie, a lottare per realizzare i suoi sogni, e dalla figura di Abloh che incarna perfettamente questi valori. L'aiutante è la bici in una prima battuta, mentre successivamente diviene la mongolfiera che gli consente di elevarsi verso il cielo; al tempo stesso, il CEO rappresenta l'aiutante magico in quanto è proprio lui che fornisce al bambino lo strumento per volare, che riporta, infatti, il logo del brand, di cui Virgil è direttore creativo. L'antieroe è costituito da qualsiasi elemento che impedisce all'eroe di muoversi e di scoprire il mondo, qualsiasi cosa che intrappoli la sua creatività e lo tenga con i piedi per terra, impedendogli di volare. Per quanto concerne la sequenza narrativa, è possibile rintracciare la fase della manipolazione nella scena iniziale in cui il bambino preso dalla noia inizia a guardarsi intorno alla ricerca di qualcosa, e decide di prendere la bici e partire, spinto dalla sua curiosità e dal bisogno di scoperta. La fase della competenza è rappresentata dalle scene in cui il protagonista si dota della bici che gli consente di iniziare il suo tragitto esplorativo, che corrisponde anche alla prova qualificante. La fase della performance, invece, corrisponde al viaggio attraverso luoghi differenti, anche impervi, per raggiungere il suo oggetto di valore.

L'eroe si ritrova ad un certo punto della narrazione quasi a voler abbandonare il viaggio, gettando a terra la bici, preso da un momento di sconforto; la ripartenza e la volontà di rimettersi in piedi e proseguire il cammino rappresentano la prova decisiva che gli consente di raggiungere l'obiettivo finale mettendolo alla prova. Infine, il raggiungimento della mongolfiera dinnanzi alla quale il bambino resta sbalordito e verso la quale inizia a correre, costituisce la fase della sanzione, della prova glorificante, che sancisce il raggiungimento dell'oggetto desiderato.

L'analisi del livello assiologico consente di portare alla luce il vero messaggio che si cela dietro il contenuto audio visivo, il *fil rouge* della narrazione, un insegnamento che Virgil decide di lasciare al pubblico, che racchiude tutto il senso del suo operato. Non bisogna mai smettere di lottare per la libertà e di sognare, ogni individuo dovrebbe far sentire la propria voce, dovrebbe sentirsi libero di esprimere se stesso, guidato dalla curiosità e dall'immaginazione del bambino che è in se. Il vero significato della narrazione è la visione personale di Virgil della moda, "fatta di cultura popolare e di rottura degli schemi" (Iride, 2021), dirompente, creativa, inclusiva, una moda in cui c'è spazio per la voce di tutti, in cui non esiste emarginazione e alcuna forma di chiusura all'altro. È possibile, dunque, affermare che Virgil Abloh sia veramente riuscito a portare a termine il compito che si era prefissato, ovvero elevare la propria voce ed essere non solo il rappresentante di un'intera comunità, quella afroamericana, ma anche promotore e sostenitore di tutti coloro che desiderano esprimere se stessi ma non vengono ascoltati.

Si discuteranno in modo maggiormente approfondito le conclusioni tratte dallo studio principale e dall'analisi semiotica di supporto nel capitolo successivo, in cui verranno anche prese in esame le implicazioni manageriali e le possibili aree di ricerca futura sul fenomeno.

Capitolo 4 - Discussione dei risultati e conclusioni

Stando a quanto rilevato tramite la *social network analysis* svolta per comprendere l'effetto del *CEO activism* implementato sul *social* di Instagram sul *consumer engagement*, è possibile ricavare delle considerazioni interessanti. Innanzitutto, il profilo Instagram @post_____modern istituito da Virgil Abloh nel 2020 con lo scopo di informare gli utenti circa le iniziative filantropiche e sociali intraprese e per creare discussioni intorno al tema dell'inclusività, risulta performante. Difatti, i KPI's essenziali nel periodo selezionato per la realizzazione dell'analisi, ovvero 20/09/2021 – 15/05/2022, dimostrano che il profilo *social* gode di buona salute. Tra questi sono osservati e ritenuti soddisfacenti, in particolare, il numero di *followers* e la crescita di questi nel tempo. Il valore dell'*engagement rate* complessivo generato dal profilo, ovvero la media di interazioni degli utenti (*likes* e commenti) rispetto ai *post* sulla base del numero di seguaci, risulta, invece, essere leggermente sotto la media che il *tool* ritiene idonea per un account dotato di un numero di *followers* compreso tra i 10.000 e i 100.000. In particolare, il dato fornito da Not Just Analytics che prende in considerazione gli ultimi 12 *post* escluso il più recente nell'arco temporale stabilito, è di 2,31% contro il tasso considerato ideale di 2,4%. Al fine di comprendere in modo maggiormente approfondito qual è l'effetto della strategia di *CEO activism* implementata tramite i *post* del profilo sull'*engagement* dei consumatori, il dato in questione è confrontato con quello di altri 9 profili istituiti dal leader Virgil Abloh, che trattano però argomenti differenti. Tale operazione di *benchmarking* rivela che l'account @post_____modern possiede un ER inferiore solo ai profili che trattano argomenti specifici e rivolti a determinate *community* di utenti, come il profilo @arch___itecture e @off___white___production, che affrontano rispettivamente le tematiche dell'architettura e del rap o che riguardano esclusivamente la figura del CEO, come nel caso dell'account @virgilablohstories.

Stando a tale constatazione, è possibile affermare che pur essendo leggermente sotto la media, l'ER di @post_____modern risulta soddisfacente, e, dunque, l'argomento del *CEO activism* è in grado di generare un numero significativo di interazioni da parte del pubblico anche rispetto ad account importanti come quello ufficiale del CEO o del brand Off-White™.

Un'altra interessante considerazione deriva dall'analisi di dettaglio effettuata sugli 82 *post* pubblicati nel periodo temporale prescelto e sull'*engagement rate* di ognuno. Le operazioni attuate sono svolte in primo luogo per comprendere quali formati sono impiegati maggiormente per l'account @post_____modern e quali tra questi sono maggiormente performanti dal punto di vista delle interazioni generate. A partire dalla constatazione che i formati impiegati e la rispettiva percentuale relativa alla frequenza di utilizzo sono il carosello (42,7% sul totale), l'immagine (41,5% sul totale), il video (3,7% sul totale), l'igtv (4,9% sul totale), il *reel* (7,3% sul totale), è possibile evidenziare che il più performante in termini di ER generato sia l'immagine singola (con un tasso di *engagement* che rappresenta il 45,4% generato dal totale dei *post* analizzati).

Particolarmente sorprendente risulta l'ER dei contenuti video, che rappresentano il formato utilizzato in misura inferiore: i video si classificano, difatti, secondi per ER con un tasso di 21,8%. Tale osservazione potrebbe essere ricondotta alle caratteristiche peculiari di questa tipologia di contenuti audio visivi i cui codici

sensoriali e figurativi sono in grado di mescolarsi e di racchiudere profondi valori ontologici, generando un maggior coinvolgimento emotivo da parte dell'osservatore.

Oltre ad evidenziare il formato maggiormente performante dal punto di vista dell'ER generato, l'analisi permette di comprendere quale argomento trattato dai *post* è in grado di generare più interazioni e coinvolgimento. Sono rintracciati, infatti, i temi trattati negli 82 *post* e ciascuno di questi è assegnato a una macrocategoria che racchiude argomenti dalle stesse caratteristiche. Tra i macro-argomenti rintracciati vi sono: la celebrazione dell'attivismo del CEO, le conversazioni tra il CEO e altri attivisti, le sponsorizzazioni di iniziative attiviste realizzate da altri attori, le citazioni di Abloh e infine le sponsorizzazioni delle iniziative intraprese da Virgil. Tale classificazione consente di individuare differenti temi attraverso i quali il *CEO activism* viene implementato sull'account @post_____modern sul *social* di Instagram e di rilevare quale tra questi genera un maggior impatto nel pubblico di utenti di riferimento. L'analisi è svolta seguendo le stesse modalità dello studio effettuato sui formati: è calcolata sia la frequenza di utilizzo di ciascun macro-argomento, sia la media di ER generata da ciascuno di questi. I risultati riportano come il macro-argomento presente nel maggior numero di *post* è la sponsorizzazione delle iniziative promosse dal CEO, osservazione coerente con il *purpose* principale dell'account stesso, volto ad informare gli utenti circa l'impegno e le azioni di Virgil Abloh rispetto a cause sociali e politiche. Un altro macro-argomento trattato da un numero elevato di *post* tra quelli presi in esame è costituito dalle citazioni del CEO, un vero e proprio *format* impiegato nell'account che vede delle frasi celebri e motivazionali del leader aziendale che esprimono il suo pensiero circa l'inclusività, l'uguaglianza e il bisogno di lottare per la giustizia e per i propri sogni. I *post* che riportano tali citazioni possiedono le stesse caratteristiche estetiche, quali lo sfondo verde e lo stesso font in giallo.

È interessante osservare che sono proprio i *post* che rientrano nel macro-argomento definito "Citazione VA" a generare un maggior tasso di *engagement*; questo dimostra che il CEO rappresenta effettivamente per il pubblico una fonte di ispirazione e una figura da ammirare. A seguire, i temi che generano un numero considerevole di interazioni sono "Celebrazione attivismo del CEO VA" e "Conversazioni tra VA e altri attivisti". Ciò che accumuna i tre macro-argomenti migliori in termini di ER è che in ognuno di questi la figura di Virgil Abloh, nonostante non sia sempre la protagonista da un punto di vista plastico e concreto (i *post* con le citazioni, ad esempio, non riportano mai l'immagine di Virgil, semplicemente le sue parole), risulti comunque presente e influente nei confronti del pubblico. Tale effetto deriva dalla capacità di Abloh di costruire attorno alla sua figura un sistema simbolico altamente significativo dal punto vista valoriale che gli consente di esprimere in modo efficace la propria ideologia politica sociale e umanistica. È proprio quest'ultimo elemento il fattore comune tra le tre tipologie di macro-argomenti maggiormente coinvolgenti per il pubblico secondo l'analisi svolta.

Gli ultimi macro-temi per ER generati sono quelli che riguardano i *post* che sponsorizzano i prodotti dei brand Off-White™ o Louis Vuitton o che informano circa iniziative intraprese da altri, dato che conferma che il pubblico predilige in modo particolare i *post* in cui ad essere centrale è il pensiero attivista del CEO e non altri elementi come i prodotti o i brand.

L'ultima considerazione interessante derivante dall'analisi sui *post* è la rilevazione dell'andamento dell'ER generato dai contenuti nel tempo, dal 20 settembre 2021 al 15 maggio 2022. In linea generale è possibile evidenziare che un intervallo particolare in cui si registrano *performances* positive dei *post* in termini di ER è quello che va dalla fine di novembre alla metà di febbraio, periodo che coincide con la scomparsa di Virgil Abloh e il successivo periodo di *post* dedicati alla sua persona e al suo spirito attivista, mentre si nota un andamento più disteso dell'ER negli ultimi mesi (da metà marzo in poi). Anche queste informazioni lasciano intendere quanto gli utenti apprezzino la figura del leader, riconoscendo il suo impegno diretto e la sua dedizione nei confronti della comunità di colore ed LGBTQ+.

L'analisi semiotica realizzata successivamente alla *social network analysis* è volta soprattutto a fornire un quadro ancor più completo delle modalità di implementazione e di racconto del *CEO activism* per mezzo dei *post* su un *social network*, arricchendo l'analisi tramite la prospettiva differente di una disciplina afferente alle scienze sociali. In particolare, lo studio semiotico consente di cogliere attraverso degli esempi concreti e particolarmente calzanti il ruolo che il leader svolge anche a livello narrativo ed attanziale, in modo da disporre di una visione più esauriente degli elementi che innescano i meccanismi di *engagement*.

I principali risultati che possono essere tratti dallo studio semiotico riguardano la volontà da parte del CEO di trasmettere dei valori ontologici ben precisi all'utente, principi che ricorrono in entrambi i contenuti presi in esame, anche se comunicati tramite differenti codici e strutture narrative. Tra questi si evidenziano in particolare l'uguaglianza, l'inclusività, la bellezza della diversità, il senso di comunità, il bisogno di scoperta e di curiosità dell'individuo e la necessità di infrangere le barriere di ogni tipo tra gli uomini. Tali valori sono sottintesi e nascosti da una serie di elementi e codici estetici, visivi, figurativi, tematici e da sequenze narrative che riportano similitudini e dissonanze tra i due video analizzati. È possibile, infatti, osservare come i protagonisti dei due contenuti siano differenti (un gruppo di ragazzi vs un bambino), così come le ambientazioni (una stanza spoglia vs paesaggi all'aria aperta), le figure retoriche impiegate (nel secondo video vi è una forte presenza della figura della sospensione, non presente nel primo) e la costruzione delle strutture narrative.

Eppure, ci sono elementi che ricorrono in entrambi i contenuti, così come in tutti i *post* a sfondo attivista che non sono presi in esame nell'analisi semiotica svolta, come la presenza di attori di colore volti a richiamare la comunità che Virgil tenta di proteggere ed elevare a tutti i costi e il ricorrere ad attanti simili: l'antieroe e l'opponente risulta sempre rappresentato da quelle situazioni che non consentono ai protagonisti di esprimere se stessi, di sentirsi accettati e di essere liberi; il soggetto-eroe è incarnato in tutti i contenuti dai protagonisti di colore, esponenti delle comunità spesso emarginate dalla società; infine, il destinante e l'aiutante magico è proprio il leader che lotta affinché gli eroi possano godere dei diritti che meritano e vivere in un mondo che non conosce discriminazioni.

In linea generale si rileva che i contenuti audio visivi attraverso i quali il *CEO activism* viene comunicato al pubblico mirano soprattutto a coinvolgere l'utente da un punto di vista emozionale colpendone la sensibilità, al fine di portarlo a riflettere sull'importanza delle questioni affrontate. Il ruolo

assunto da Virgil non è tanto quello di protagonista indiscusso, quanto quello di spalla e sostegno nei confronti di tutti coloro che subiscono oppressioni, atteggiamento che rende palpabile per il pubblico il suo spirito nobile e altruista. L'obiettivo del CEO attraverso il suo attivismo è quello di sfruttare la propria posizione di rilievo per un *purpose* nobile, dando voce e spazio agli individui che ne hanno realmente bisogno. Difatti, come osservato per mezzo della *social network analysis*, Virgil Abloh mette in atto una forma di *CEO activism* particolare, che supera il tradizionale approccio dei leader all'attivismo, in cui l'amministratore delegato è l'unico protagonista dello schema narrativo. Al contrario, la figura di Virgil e la sua ideologia sociale e politica è talmente radicata nelle menti del pubblico ed influente, da non richiedere necessariamente una presenza fisica all'interno dei contenuti affinché si generi l'*engagement*.

In conclusione, si osserva che, stando allo studio effettuato e ai risultati sinora discussi, il *CEO activism* implementato sul *social network* di Instagram da parte di una delle figure di maggior spicco nel settore dell'alta moda del ventunesimo secolo quale Virgil Abloh, è in grado di generare *engagement* nel pubblico, anche in misura maggiore rispetto ad altri argomenti come la semplice promozione di prodotti. L'indagine qualitativa svolta dimostra che l'efficacia di tale strategia risulta strettamente legata all'influenza dell'ideologia del CEO circa le questioni politiche e sociali per le quali lotta. Lo studio semiotico di supporto alla *social network analysis* evidenzia come Virgil Abloh è in grado di costruire attorno alla sua figura un sistema simbolico altamente intriso di valori e principi morali, ed è proprio tale sistema simbolico ad esercitare una forte influenza sul pubblico, che viene coinvolto dalla nobile aura del CEO.

4.1 Implicazioni manageriali

Lo studio, i risultati derivanti da questo e le conclusioni tratte, dimostrano che la strategia di *CEO activism* implementata sui *social network*, in particolare nel settore dell'*high fashion*, risulta essere efficace e coinvolgente per il pubblico se attuata in modo sapiente, realizzando contenuti di qualità, con i giusti formati per i *post* e trattando temi che evidenzino l'impegno personale del CEO.

È stato osservato nel presente elaborato come l'atteggiamento di apertura ed attenzione delle aziende a tutti gli *stakeholders* che ruotano attorno all'impresa e l'impegno da parte degli amministratori delegati nei confronti di questioni lontane dal *business* principale dell'azienda sono due elementi fortemente apprezzati e desiderati dai consumatori contemporanei. Eppure, assumere un atteggiamento proattivo rispetto a cause sociali, politiche o ambientali non basta: bisogna saper comunicare e trasmettere tale impegno ai propri *stakeholders*. Dal momento in cui le piattaforme digitali rappresentano uno dei principali canali di comunicazioni *owned* per rivolgersi al pubblico esterno, le imprese dovrebbero comprendere quali sono le strategie più idonee da attuare e quali sono gli attori che ruotano attorno al brand che coinvolgono maggiormente gli utenti. È possibile affermare che i leader aziendali rappresentino l'antropomorfizzazione stessa dell'azienda, il volto e la voce di questa, i garanti dei principi aziendali. Per tali ragioni gli amministratori delegati dovrebbero divenire i principali portavoce dei valori che le imprese intendono rispettare anche sui *social media*. I leader aziendali sono parte essenziale nel processo di costruzione della

reputazione delle loro imprese, la quale si costruisce tramite le posizioni che assumono, le azioni che svolgono e le modalità che impiegano per comunicare il loro impegno oltre le questioni puramente di *business*. Tali motivazioni rendono il CEO una figura fortemente competitiva sui canali digitali, in grado di avere un impatto considerevole sul pubblico. In particolare, la capacità di generare la volontà negli utenti di impegnarsi ed interagire con il brand su un *social network* risulta legata fortemente alla personalità e al carisma del leader, come è stato osservato nell'analisi realizzata a proposito del CEO Virgil Abloh. Nello specifico gli elementi fondamentali per il successo del *CEO activism* in termini di *engagement* sono la capacità di rivolgersi al pubblico in modo semplice e diretto, scuotendo emotivamente la coscienza di ognuno, ma soprattutto l'abilità del leader nel creare un immaginario simbolico legato alla sua ideologia del mondo e della società circostante talmente potente da trascendere la sua immagine in senso stretto, coinvolgendo il pubblico.

In conclusione, è possibile affermare che il leader aziendale rappresenta oggi una risorsa fondamentale per le imprese non solo dal punto di vista ristretto del suo ruolo dirigenziale, ma anche in qualità di guida verso la comprensione delle problematiche sociali e ambientali, l'attuazione di soluzioni concrete e la comunicazione delle iniziative intraprese tramite i canali digitali. Le considerazioni avanzate rendono evidente come il *CEO activism* sia un'opportunità per gli amministratori delegati per incrementare l'*engagement* del proprio pubblico, elemento essenziale affinché prenda forma una *community* intorno al brand, costituita da consumatori che stabiliscono con l'azienda relazioni durature fondate sulla fiducia, destinate a creare valore a lungo termine.

4.2 Limitazioni dello studio e ambiti di ricerca futuri

Le limitazioni dello studio risultano utili all'individuazione di ulteriori aree di sviluppo della ricerca in grado da apportare informazioni aggiuntive e valide che contribuiscono a fornire una conoscenza completa circa il recente fenomeno del *CEO activism*.

Il presente studio è condotto impiegando una metodologia qualitativa in quanto si occupa di fornire una rielaborazione ed interpretazione di dati acquisiti per mezzo di un *tool* esterno. La metodologia esplorativa seppur vantaggiosa per diversi aspetti (come la possibilità di generare risultati approfonditi e soggettivi al fine di costituire i fondamenti per una teoria) e pertinente in relazione allo studio condotto, possiede delle limitazioni intrinseche, come il numero ridotto di elementi oggetto di analisi. Nel caso del presente studio, infatti, l'oggetto dell'analisi è costituito da un unico *case study*, quello del leader del brand Off-White™ Virgil Abloh, prendendo in esame uno dei *social* in cui viene implementata la strategia di *CEO activism*, per le ragioni avanzate nel paragrafo dedicato alla metodologia. A tal proposito, la ricerca circa l'impatto del *CEO activism* sull'*engagement* del pubblico potrebbe in futuro essere estesa ad altri casi esistenti di leader impegnati su questo fronte sulle piattaforme digitali, prendere in considerazione le attività di comunicazione attuate su piattaforme differenti da Instagram e/o rivolgersi ad altri settori di mercato, considerando che la ricerca presente indaga tale strategia in particolare nell'industria dell'alta moda. In aggiunta, un'analisi quantitativa potrebbe fornire delle informazioni interessanti, attendibili e maggiormente generalizzabili circa l'impatto di

tale strategia sul *consumer engagement* secondo una prospettiva più ampia e globale che vada oltre singoli casi studio specifici.

Inoltre, un effetto del *CEO activism* che potrebbe essere considerato come un'interessante area di ricerca futura è l'impatto di tale strategia sui consumatori da un punto di vista delle loro reazioni positive o negative sui *social media*. Tale fenomeno potrebbe essere indagato per mezzo di una *sentiment analysis*, metodologia di ricerca che rappresenta un processo di analisi di elementi testuali presenti su piattaforme digitali (*social network*, blog ecc.) al fine di rilevare il tono emotivo dell'utente, determinando se il suo atteggiamento rispetto a un particolare fenomeno sia positivo, negativo o neutrale. Difatti, venire a conoscenza degli atteggiamenti dei consumatori rispetto a particolari azioni del brand o del CEO consente all'azienda di monitorare le conversazioni che si realizzano intorno al brand su piattaforme sia *owned* che esterne e di poter gestire al meglio la propria reputazione online.

Bibliografia

- Adae, E. K. (2021). Weightier Matters: Examining CEO Activism Issues in Ghana's no-western Context. *Janus Head*, 19 (1), 39-59.
- Ahmad, N., Salman, A., & Ashiq, R. (2015). The impact of social media on fashion industry: Empirical investigation from Karachiites. *Journal of resources development and management*, 7.
- Alexander, R. M. and J. K. Gentry. (2014.) Using social media to report financial results. *Business Horizons* 57: 161-167.
- Altman, I., & Taylor, D. A. (1973). *Social penetration: The development of interpersonal relationships*. Holt, Rinehart & Winston.
- Area Studi Mediobanca. (2022). *Report on Large Italian and Global Fashion Companies (2022)*
- Arrigo, E. (2020). Global sourcing in fast fashion retailers: Sourcing locations and sustainability considerations. *Sustainability*, 12(2), 508.
- Ashley, C. and Tuten, T. (2015). "Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement", *Psychology & Marketing*, Vol. 32 No. 1, pp. 15-27.
- Barger, V. A. & Labrecque, L. I. (2013). An integrated marketing communications perspective on social media metrics. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 5, 64-76.
- Bartlett, C., and Ghoshal S. (1994). *Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose*. *Harvard Business Review* 72(6), 79-88.
- Bartlett, D. (2019). *Fashion and politics*. Yale University Press.
- Bauman S., (1999). *Modernità liquida*. Gius. Laterza & Figli Spa
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (2003). *Liquid Love: On the Frailty of Human Bonds*. Cambridge: Polity Press. Bayat, A.

- Bick, R., Halsey, E. and Ekenga, Chr. C. (2018). The global environmental injustice of fast Fashion. *Environmental Health*, 17, 92.
- Blount, S., and Leinwand, P. (2019). Why Are We Here? *Havard Business Review* 97(6), 132-139.
- Bocken, Nancy MP, Samuel W. Short, Padmakshi Rana, and Steve Evans (2014). "A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes," *Journal of Cleaner Production*, 65 (2014), 42-56.
- BRANDfog, (2013). CEO, Social media and leadership survey
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B. & Ilic, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14, 252-271.
- Cabigiosu, A. (2020). *Digitalization in the luxury fashion industry*. Springer International Publishing.
- Calder, B. J., Malthouse, E. C. & Maslowska, E. (2016). Brand marketing, big data and social innovation as future research directions for engagement. *Journal of Marketing Management*, 32, 579-585.
- Carroll, A.B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, Vol. 34 No. 4, pp. 39-48.
- Chatterji, A. K., & Toffel, M. W. (2016). Do CEO activists make a difference? Evidence from a field experiment. Harvard Business School working paper series# 16-100.
- Chatterji, A. K., & Toffel, M. W. (2017). Can CEO Activism Spark Sustainability Transitions? Evidence from a Field Experiment. Harvard Business School.
- Chatterji, A. K., & Toffel, M. W. (2019). Assessing the impact of CEO activism. *Organization & Environment*, 32(2), 159-185.
- Chiarazzo, S. (2020). *Social Ceo: Reputazione digitale e brand advocacy per manager che lasciano il segno*. FrancoAngeli.
- Civiero V., (2021), *Lezione Universitaria, Luiss Guido Carli*

Codeluppi V., (2020), Semiotica e pubblicità: il problema della marca, *Filosofi(e)Semiotiche*, Vol. 7, N. 1, ISSN 2531-943

Colliander, J., and M. Dahlén, (2011). Following the fashionable friend: The power of social media-weighting publicity effectiveness of blogs versus online magazines. *Journal of Advertising Research* 51 (1): 313-320.

Commissione Europea, (2001). Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles

Cummins, S., Peltier, J. W. & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10, 2-16.

DeBaldo, Clare, (2020). "Who's in Charge Here? How Motivations Shape Instances of CEO Activism", Undergraduate Honors Theses. Paper 1491.

Danziger, Pamela, (2005). Let them eat cake: Marketing luxury to the masses—As well as the classes. Chicago: Dearborn Trade Publishing.

Deloitte, (2020). Global Powers of Luxury Goods 2020. The new age of fashion and luxury

Dimitrova, S., (2020). Ethical fashion., 9(3), 27-39.

Drucker, P. F. (1954). The practice of management. New York, New York: Harper Collins.

Du, H., and W. Jiang. (2015). Does social media matter? Initial empirical evidence. *Journal of Information Systems* 29 (2): 51-70.

Dumargne G., (2021), How inclusivity is changing the luxury brands' strategy and the representation of luxury houses, Sciences Po Paris.

Dutta, S. (2010). Managing yourself: What's your personal social media strategy?

Edelman, (2018). Edelman Trust Barometer Global Report

Edelman, (2020). Edelman Trust Barometer Global Report

Edelman, (2022), The Trust 10

- European Commission., (2001), Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper, 264 Final, Brussels.
- Fabris G., (2009). Societing. Il marketing nella società postmoderna, Egea
- Fan, W., & Gordon, M. D. (2014). The power of social media analytics. *Communications of the ACM*, 57(6), 74-81.
- Floch J.-M., (1990). Semiotica, marketing e comunicazione. Dietro i segni, le strategie, Franco Angeli
- Floridi L., (2014). *The Onlife Manifesto: Being Human in a Hyperconnected Era*, Springer Verlag
- Foglio A., (2015). *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, FrancoAngeli
- Fotostock, A. (2018). The price of fast fashion. *Nat. Clim. Chang*, 8, 1.
- Franco, J. C., Hussain, D., & McColl, R. (2019). Luxury fashion and sustainability: looking good together. *Journal of Business Strategy*.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston, Massachusetts: Pitman.
- Freeman, R. E., McVea, J. (2001). A Stakeholders Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*.
- Garcia-Torres, S., Rey-Garcia, M. and Albareda-Vivo, L. (2017). Effective Disclosure in the Fast-Fashion Industry: from Sustainability Reporting to Action. *Sustainability*, 9, 2256.
- Gerbaudo, P. (2012). *Tweets and the streets: Social media and contemporary activism*. Pluto Press.
- Giorgino, F., Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.
- Global Fashion Agenda, (2021). *Fashion CEO Agenda, Priorities for a Prosperous Industry*
- Global Fashion CEO Agenda, (2018). *Seven Sustainability Priorities for Fashion Industry Leaders*
- Gómez C., Rufat M., Martín-Escanciano L. & María del Pilar Villanueva Cobo del Prado, (2021), "Virgil Abloh's Contemporary Discourse: An Academic Approach to His Communication Strategies," Springer

Books, in: Teresa Sádaba & Nadzeya Kalbaska & Francesca Cominelli & Lorenzo Cantoni & Marta Torregrosa Puig (ed.), *Fashion Communication*, pages 91-101, Springer.

Greene, K., Derlega, V. L., & Mathews, A. (2006). Self-disclosure in personal relationships. In A. Vangelisti & D. Perlman (Eds.), *Cambridge handbook of personal relationships* (pp. 1268–1328). Cambridge University Press.

Hadani, M., Doh, J.P. and Schneider, M.A. (2018). “Corporate political activity and regulatory capture: how some companies blunt the knife of socially oriented investor activism”, *Journal of Management*, Vol. 44 No. 5, pp. 2064-2093.

Henderson, RM (2018). *More and More CEOs Are Taking Their Social Responsibility Seriously*, Harvard Business Review

Hollebeek, L. D., Conduit, J., & Brodie, R. J. (2016). Strategic drivers anticipated and unanticipated outcomes of customer engagement. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 393-398.

Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of interactive marketing*, 28(2), 149-165.

Hou, Y. Poliquin, C., (2021). *CEO Activism, Consumer Polarization, and Firm Performance*, Harvard Business School, Working Paper 21-106

Islam, J. U., Rahman, Z., & Hollebeek, L. D. (2018). Consumer engagement in online brand communities: A solicitation of congruity theory. *Internet Research*.

Kalambura, S., Pedro, S. and Paixao, S. (2020). Fast fashion - sustainability and climate change: A comparative study of Portugal and Croatia. *Soc. ekol. Zagreb*, Vol. 29, No.2, pp.269-291.

Kapferer, Jean-Noël. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. London: Kogan Page.

Kelton, A. S., & Pennington, R. R. (2020). If you tweet, they will follow: CEO tweets, social capital, and investor say-on-pay judgments. *Journal of Information Systems*, 34(1), 105-122.

Kent M. L., Taylor M., (1998), *Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web*, *Public Relations Review*, vol. 24, pp.321-334

Khan, M. F., & Jan, A. (2015). Social media and social media marketing: A Literature Review. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(11), 12-15

Korschun, D. (2021). Brand Activism Is Here to Stay: Here's Why. *NIM Marketing Intelligence Review*, 13(2), 10-17.

Korschun, Daniel, Hoori, Rafieian, Anubhav Aggarwal, and Scott D. Swain, (2019). "Taking a Stand: Consumer Responses When Companies Get (or Don't Get) Political (July 3)

Kotler P., Sarkar C., (2018). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*, Hoepli

Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0*, Hoepli

Larcker, D. F., Miles, S., Tayan, B., & Wright-Violich, K. (2018). The double-edged sword of CEO activism. *Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Closer Look Series: Topics, Issues and Controversies in Corporate Governance No. CGRP-74*, Stanford University Graduate School of Business Research Paper, (19-5).

Lewis, John., (2015). "Tim Cook: A Courageous Innovator." *TIME Magazine*, Apr 16.

Lipsman, A., Mudd, G., Rich, M. and Bruich, S. (2012). "The power of like: how brands reach (and influence) fans through social-media marketing", *Journal of Advertising Research*, Vol. 52 No. 1, pp. 40-52.

Liu, C., Liu, G., & Gong, X., (2021). *The Characteristics of Fast Fashion or Slow Fashion and Their Future Sustainability*.

M2PressWIRE. (2011). Retailers more than double their following on social media sites, M2PressWIRE, Retrieved from EBSCO host.

Malaspina E., (2008). *La forêt: lieu de plaisir – absence de plaisir*, in *Le plaisir dans l'Antiquité et à la Renaissance*, Turnhout, Brepols, pp. 11-28

Marrone G., (2019). *Il metodo semiotico. Questioni aperte e punti fermi.*, rivista on-line dell'Associazione Italiana di Studi Semiotici, n. 24 - 2019 ISSN (on-line)

McKinsey & Company & BOF, (2019). *State of Fashion 2019*

McKinsey & Company & BOF, (2021). State of Fashion 2021

McKinsey & Company & BOF, (2022). State of Fashion 2022

McKinsey & Company, (2021). Women in the Workplace

Melloni, G., Pataconi, A., & Vikander, N. (2019). CEO activism as communication to multiple audiences. Available at SSRN 3455330.

Ming Chang, Kim, Gilbreath e Andersson (2018). Why People Believe in Their Leaders — Or Not, MIT Sloan Management Review 60(1)

Moorman, Christine (2020). “Brand Activism in a Political World”, Journal of Public Policy and Marketing (forthcoming).

Nalick, Michael, Matthew Josefy, Asghar Zardkoohi, and Leonard Bierman (2016). “Corporate Sociopolitical Involvement: A Reflection of Whose Preferences?” Academy of Management Perspectives, 30 (4), 384–403.

Poster, M. (2001). What’s the Matter With the Internet. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Report Luxury Fashion Market - Global Outlook & Forecast 2021-2026, (2021). Arizton

Rooney, Ben, and Aaron Smith. (2020). "Apple's Tim Cook 'Deeply Disappointed' in Indiana's Anti-Gay Law." CNN Wire Service, Mar 27.

Ruiz Collantes, X., & Oliva Rota, M. (2015). Narrativity approaches to branding. Handbook of Brand Semiotics. Kassel: Kassel University Press; 2015, p. 89-150.

Sádaba, T., Kalbaska, N., Cominelli, F., Cantoni, L., & Puig, M. T. (2021). Fashion Communication. Springer.

SalesForce Research, (2019). Focus sul Cliente Connesso, Terza Edizione

Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. Management decision.

- Saxton, G. D., and A. E. Anker. (2013). The aggregate effects of decentralized knowledge production: Financial bloggers and information asymmetries in the stock market. *Journal of Communication* 63 (6): 1054-1069.
- Schivinski, B., Christodoulides, G. and Dabrowski, D. (2016), "Measuring consumers' engagement with brand-related social-media content", *Journal of Advertising Research*, Vol. 56 No. 1, pp. 64-80.
- Schulz, M. (2017). An analysis of corporate responses to the Black Lives Matter Movement. *Elon Journal of Undergraduate Research Communication*, 8(1), 55-65.
- Shetty, A. S., Venkataramaiah, N. B., & Anand, K. (2019). Brand activism and millennials: an empirical investigation into the perception of millennials towards brand activism. *Problems and perspectives in management*, 17(4), 163.
- Silverstein, Michael J., Neil Fiske, and John Butman. (2008). *Trading up: Why consumers want new luxury goods—And how companies create them*. New York: Penguin/Portfolio.
- Toppinen, A., Hänninen, V., & Lähtinen, K. (2015). ISO 26000 in the assessment of CSR communication quality: CEO letters and social media in the global pulp and paper industry. *Social Responsibility Journal*.
- Tsai, W. H. S., & Men, L. R. (2017). Consumer engagement with brands on social network sites: A cross-cultural comparison of China and the USA. *Journal of Marketing Communications*, 23(1), 2-21.
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing? *Journal of public policy & marketing*, 39(4), 444-460.
- Waddock, S. (2008). Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. *Academy of Management perspectives*, 22(3), 87-108
- Wettstein, F., & Baur, D. (2016). "Why should we care about marriage equality?": Political advocacy as a part of corporate responsibility. *Journal of business ethics*, 138(2), 199-213.
- Wike, R., Silver L., and Castillo, A. (2019). *Many Across the Globe Are Dissatisfied With How Democracy Is Working*. Pew Research Center Global Attitudes & Trends.
- Wilcox, D. L. (2019). Dialogic communication theory in the age of corporate activism: A postmodern perspective. *Communication and Media in Asia Pacific (CMAP)*, 2(1), 1-10.

Wolfe, S. J. (2020). Business Playing Politics: Strengthening Shareholders' Rights in the Age of CEO Activism. *Lewis & Clark Law Review* 23(4), 1469-1509.

Youmans, W. L., & York, J. C. (2012). Social media and the activist toolkit: User agreements, corporate interests, and the information infrastructure of modern social movements. *Journal of Communication*, 62(2), 315-329.

Yue, C. A., Chung, Y. J., Kelleher, T., Bradshaw, A. S., & Ferguson, M. A. (2021). How CEO social media disclosure and gender affect perceived CEO attributes, relationship investment, and engagement intention. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 98(4), 1157-1180.

Zeng, D., Chen, H., Lusch, R., & Li, S. H. (2010). Social media analytics and intelligence. *IEEE Intelligent Systems*, 25(6), 13-16.

Sitografia

440 Industries, (2021). Off White Advertising – Inside Virgil Abloh’s Strategies, <https://440industries.com/off-white-advertising-inside-virgil-ablohs-strategies/>

AGI Economia, (2017). Bizzarri: "Occhio ai social e un outsider direttore creativo, così è rinata Gucci" https://www.agi.it/economia/marco_bizzarri_ceo_gucci_rinascita_direttore_sfilate-1555195/news/2017-03-06/

Alessandrini K., (2022). 6 Ways Virgil Abloh Changed Fashion Forever, <https://www.byrdie.com/virgil-abloh-fashion-legacy-5212163>

Amed I., Balchandani A., Beltrami M., Achim B., Hedrich S., Rölkens F., (2019). The influence of ‘woke’ consumers on fashion, McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-influence-of-woke-consumers-on-fashion>

Ang G., Brown P., Burns T., Haas S., (2021). State of Diversity, Equity & Inclusion in Fashion, McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-in-fashion-voices-from-the-industry>

Aufiero A., (2020). Da Gianfranco Ferrè a Virgil Abloh: chi sono gli “architetti” della moda, <https://www.ad-italia.it/news/2020/06/02/da-gianfranco-ferre-a-virgil-abloh-chi-sono-gli-architetti-della-moda/>

Baptist World Aid (2019). Ethical fashion report 2019, <https://baptistworldaid.org.au/resources/ethical-fashion-report/>

Barlaam R., (2018). Nike, il nuovo testimonial è Kaepernick (l’atleta più odiato da Trump), IlSole24Ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/nike-nuovo-testimonial-e-kaepernick-l-atleta-piu-odiato-trump-AElttXjF>

Bary E., (2018). Here’s what Twitter data say about the Nike boycott, Market watch, <https://www.marketwatch.com/story/heres-what-twitter-data-says-about-the-nike-boycott-2018-09-08>

Bettridge T., (2019). Group Chat: The Oral History of Virgil Abloh, <https://www.gq.com/story/virgil-abloh-cover-story-spring-2019>

Bizzarri M., (2021). Marco Bizzarri (Gucci): «La moda può guidarci a un'economia nature-positive», <https://www.mffashion.com/news/livestage/marco-bizzarri-gucci-la-moda-puo-guidarci-a-un-economia-nature-positive-202104211712444232>

Bizzarri M., (2022). Diversità, equità e inclusione in Gucci, <https://equilibrium.gucci.com/it/diversity-equity-and-inclusion-at-gucci/>, Equilibrium Gucci

Bloomgarden, K. (2019). CEOs as activists: should leaders speak up about social causes?. In World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2019/02/3-reasons-why-we-need-CEO-activists/>

Bobowicz J., (2022). Come Off-White ha cambiato la moda per sempre, <https://i-d.vice.com/it/article/m7vx5y/storia-off-white-virgil-abloh>

BRANDfog & McPherson, (2018). CEOS SPEAKING OUT ON SOCIAL MEDIA SURVEY
<https://brandfog.com/resource/ceos-speaking-out-on-social-media-survey/>

Brini, (2021). Tutte le volte in cui Virgil Abloh ha cambiato la moda (e non solo), <https://www.outpump.com/tutte-le-volte-in-cui-virgil-abloh-ha-cambiato-la-moda-e-non-solo/>

Business of Fashion, (2022). Biography of Virgil Abloh, <https://www.businessoffashion.com/community/people/virgil-abloh>

Business Roundtable, (2019). Statement on the Purpose of a Corporation, <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>

Carothers T., D'Onohue A., (2019). How to Understand the Global Spread of Political Polarization, Carnegie Endowment, <https://carnegieendowment.org/2019/10/01/how-to-understand-global-spread-of-political-polarization-pub-79893>

CEO MAGAZINE, (2019). The Rise of CEO Activism, <https://www.theceomagazine.com/business/management-leadership/the-rise-of-ceo-activism/>

Cernansky R., (2021), Consumers want labour rights transparency. Fashion is lagging, Vogue Business, <https://www.voguebusiness.com/sustainability/consumers-want-labour-rights-transparency-fashion-is-lagging>

CFDA, (2019). Inclusion & Diversity in the American Fashion Industry , https://cfda.imgix.net/2019/01/CFDA-PVH_Insider-Outsider_Final_01-2019.pdf

Charles R., (2021). Virgil Abloh: Founding father for a new generation of fashion, https://statenews.com/article/2021/12/virgil-abloh-founding-father-for-a-new-generation-of-fashion?ct=content_open&cv=cbox_latest

Chatterji e Toffel, (2018). The New CEO Activists, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2018/01/the-new-CEO-activists>

Commetric, (2020). “Vote Fashion”: Is Political Activism the Latest Fashion Trend?, <https://commetric.com/2020/11/26/vote-fashion-is-political-activism-the-latest-fashion-trend/>

Cook T. (2014). Tim Cook Speaks Up, Bloomberg Businessweek, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-10-30/tim-cook-speaks-up>

Corporate Finance Institute, (2022). Engagement Rate, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/ecommerce-saas/engagement-rate/>

Dahlgren P., (2019). Il sito con l'archivio completo di Virgil Abloh, <https://www.nssmag.com/it/fashion/17436/virgil-abloh-archive-website>

Devescovi F., (2019). Generazione Z, ecco i quattro tratti unici dei giovani, https://alleyoop.ilsole24ore.com/2019/04/02/valori-generazione-z/?refresh_ce=1

Dominici, (2018). La Società Iperconnessa e Ipercomplessa e l'illusione della cittadinanza, IlSole24Ore, <https://pierodominici.nova100.ilsole24ore.com/2018/12/14/la-societa-iperconnessa-e-ipercomplessa-e-lillusione-della-cittadinanza/>

Edelman, (2014). 2014 Edelman Trust Barometer, <https://www.edelman.com/insights/2014-edelman-trust-barometer>

Edelman, (2020). 2020 Edelman Trust Barometer, <https://www.edelman.com/trust/2020-trust-barometer>

Edelman, (2021). Edelman Trust Barometer 2021 Global Report, <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>

- Edelman, (2021). Edelman Trust Barometer 2021, Prossimità è Fiducia, <https://www.edelman.it/edelman-trust-barometer-21st-edition>
- Edelman, (2022). Edelman Trust Barometer 2022 Global Report, <https://www.edelman.it/edelman-trust-barometer-2022>
- Equilibrium Gucci, (2022). CEO Carbon Neutral Challenge, <https://equilibrium.gucci.com/it/ceo-carbon-neutral-challenge/>
- Fashion CEO Agenda, Priorities For A Prosperous Industry, (2021). <https://www.globalfashionagenda.com/publications-and-policy/fashion-ceo-agenda-2021/>
- Ferreira B., (2015). The use of animals inside the fashion industry, <https://management.iedbarcelona.org/portfolio/animals/> , IED
- Fink L., (2018). A Sense of Purpose, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/01/17/a-sense-of-purpose/>
- Fink L., (2022). The Power of Capitalism, BlackRock, <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-CEO-letter>
- Francis T., Hoefel F., (2018). ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies, <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- FSF, (2020). Virgil Abloh™ “Post-Modern” Scholarship Fund, <https://www.fashionscholarshipfund.org/virgil-abloh>
- Gobo G., (2004). L’analisi semiotica del focus group. Il caso della comunicazione pubblicitaria, <https://air.unimi.it/retrieve/handle/2434/10114/85688/focus%20group%20-%20Sociologia%20e%20Ricerca%20Sociale.pdf>
- Harvard University Graduate School of Design, (2017). Core Studio Public Lecture: Virgil Abloh, “Insert Complicated Title Here”, <https://www.gsd.harvard.edu/event/virgil-abloh/>

Iride F., (2021). “Virgil Was Here”: Il testamento di Virgil Abloh nella sua ultima sfilata per Louis Vuitton, <https://mam-e.it/virgil-was-here-il-testamento-di-virgil-abloh-nella-sua-ultima-sfilata-per-louis-vuitton/>

Jope A., (2020). The Unilever Compass: our next game-changer for business, sito ufficiale Unilever, <https://www.unilever.com/news/news-search/2020/the-unilever-compass-our-next-game-changer-for-business/>

Kent S., (2021). Kering CEO Says Fur Has ‘No Place in Luxury’, Business of Fashion, <https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/kering-ceo-says-fur-has-no-place-in-luxury/>

Kering, (2021). Kering in Top 10 most sustainable companies in the world and first in Clothing and Accessory Retail for 4th consecutive year in Corporate Knights’ 2021 Global 100, <https://www.kering.com/en/news/kering-in-top-10-most-sustainable-companies-in-the-world-and-first-in-clothing-and-accessory-retail-for-4th-consecutive-year-in-corporate-knights-2021-global-100>

La Repubblica, (2021). Bangladesh, Rana Plaza 8 anni dopo: quegli accordi sulla sicurezza sottoscritti, ma che non piacciono a tutti, https://www.repubblica.it/solidarieta/diritti-umani/2021/04/23/news/bangladesh_rana_plaza_8_anni_dopo_a_un_passo_da_una_nuova_tragedia-297672327/

Li J., (2021). Kering CEO Officially Declares Company Wide Ban on Fur, Hype Beast <https://hypebeast.com/2021/9/kering-ceo-francois-henri-pinault-company-wide-fur-free-policy-announcement>

Livingston G. e Horowitz J., (2016). How Americans view the Black Lives Matter movement, Pew Research Center, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/07/08/how-americans-view-the-black-lives-matter-movement/>

Martin J., (2011), Porter, M. E. and M. R. Kramer. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review (January/February): 62-77., University of South Florida, Management And Accounting Web, <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumPorterKramer2011.htm>

McFall-Johnsen M., (2020). These facts show how unsustainable the fashion industry is, World Economic Forum, <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/fashion-industry-carbon-unsustainable-environment-pollution/>

McGirt, E. (2016). Read Nike CEO's heartbreaking letter to employees about race and violence. Fortune. <http://fortune.com/2016/07/15/nike-CEO-letter-race-police/>

Murakami T., (2018). Virgil Abloh, <https://time.com/collection/most-influential-people-2018/5238167/virgil-abloh/>

Musaeva G., (2021). Unilever: Sustainability Efforts Create Tangible Value, Seeking Alpha, <https://seekingalpha.com/article/4441169-unilever-sustainability-efforts-create-tangible-value>

Nugent D., Gucci & Balenciaga: Brands Make a Stand, (2018). <https://www.stylus.com/gucci-balenciaga-brands-make-a-stand>

NuwerR., (2020). Luxury fashion brands had thousands of exotic leather goods seized by U.S. law enforcement, National Geographic, <https://www.nationalgeographic.com/animals/article/luxury-fashion-wildlife-imports-seized>,

Parry Y., (2021). How different generations use social media: A complete guide, https://sproutsocial.com/insights/social-media-use-by-generation-en_gb/

Pedrini M. (2021). Shareholders e stakeholders, Dizionario di dottrina sociale della Chiesa, LE COSE NUOVE DEL XXI SECOLO, Università Cattolica del Sacro Cuore, https://www.dizionariodottrinasociale.it/Voci/Shareholders_e_stakeholders.html

Pidgeon E., (2021). How François-Henri Pinault is leading Kering's sustainable mission, The CEO Magazine <https://www.theceomagazine.com/business/coverstory/kering-francois-henri-pinault/>

Pollo P., (2020). Virgil Abloh: «Sostengo il talento nero per cambiare tutto» https://www.corriere.it/moda/20_settembre_12/virgil-abloh-sostengo-talento-nero-cambiare-tutto-f5b1687e-f427-11ea-8510-bc9735e39b6a.shtml

Portee A., (2021). How Luxury Fashion Brands Are Changing The Reputation Of The Industry Through Eco-Friendly Practices ,Forbes <https://www.forbes.com/sites/allysonportee/2021/12/23/how-luxury-fashion-brands-are-changing-the-reputation-of-the-industry-through-eco-friendly-practices/?sh=5cf1562c483f>

Profilo ufficiale “Off-White c/o Virgil Abloh”, (2020). <https://www.facebook.com/offwhitetrademarksymbol/posts/psa-i-support-young-black-businesses-is-an-off-white-project-established-to-sust/1645158208995422/>

Redazione Pambianco News, La moda italiana tornerà oltre 80 mld nel 2023 (2022)., <https://www.pambianconews.com/2022/01/11/la-moda-italiana-tornera-oltre-80-mld-nel-2023-335193/>

Sabin S., (2018). Nike's Reputation Took a Hit After Kaepernick Ad. Now It's Climbing Back, Morning Consult, <https://morningconsult.com/2018/09/20/nikes-reputation-took-a-hit-after-kaepernick-ad-now-its-bouncing-back/>

Salamone L., (2022). Che cos'è diventato Off-White™ dopo Virgil Abloh, <https://www.nssmag.com/it/fashion/29116/off-white-fw22-virgil-abloh>

Salessy H., (2018). Millennials, luxury and social media: Virgil Abloh and Alexandre Arnault at the Vogue Fashion Festival, Vogue France <https://www.vogue.fr/fashion/fashion-news/story/vogue-fashion-festival-virgil-abloh-alexandre-arnault-millennial-social-media-streetwear-offwhite-louis-vuitton-rimowa/4446>

Salvarezza A., (2016). Il baseball, fenomeno sociale e culturale fondamentale per la storia d'America, <https://www.baseballontheroad.com/2016/11/11/il-baseball-fenomeno-sociale-e-culturale-fondamentale-per-la-storia-d-america/>

Sanchez C., (2020). Fashion Our Future 2020 Has Launched a Voting-Themed Capsule Collection, Harpers Bazaar, <https://www.harpersbazaar.com/culture/politics/a33896751/studio-189-fashion-our-future-election-voting-2020/>

Santini B., (2021). Fashion CEO Agenda: L'Edizione 2021 in sintesi, <https://www.4sustainability.it/fashion-ceo-agenda-l-edizione-2021-in-sintesi/>

Sauthier A., (2020). Are You Using The Right Formula To Calculate Your Social media Engagement Rate?, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/05/14/are-you-using-the-right-formula-to-calculate-your-social-media-engagement-rate/?sh=4801489050b8>

Scaglioni A., (2021). Cos'è Off-White, il brand fondato da Virgil Abloh, https://www.corriere.it/moda/21_novembre_29/off-white-virgil-abloh-brand-5877d8a4-50ec-11ec-89e5-536139f8e091.shtml

Schwartzberg L., (2016). How Off-White's Virgil Abloh Uses Social media To Teach And Inspire, <https://www.fastcompany.com/3058982/how-off-whites-virgil-abloh-uses-social-media-to-teach-and-inspire>

Sito ufficiale del gruppo Tata, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/07/08/how-americans-view-the-black-lives-matter-movement/>

Sito Ufficiale Global fashion agenda, <https://www.globalfashionagenda.com>

Sito ufficiale virgilabloh.com, <https://virgilabloh.com/postmodern/>

Solway D., (2017). Virgil Abloh and His Army of Disruptors: How he Became the King of Social media Superinfluencers, <https://www.wmagazine.com/story/virgil-abloh-off-white-kanye-west-raf-simons>

Speed M., (2019). What luxury fashion looks for in a CEO, Vogue Business, <https://www.voguebusiness.com/talent/articles/luxury-fashion-ceo-headhunters-executive-search-recruitment-burberry-gucci/>

Spencer Stuart, (2020). Embracing Digital, Luxury CEOs Take on the Role of Chief Collaboration Officer, <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/embracing-digital-luxury-ceos-take-on-the-role-of-chief-collaboration-officer>

Spolini N., (2019). Gucci: verso la diversity e l'inclusione, Vogue Italia, <https://www.vogue.it/news/article/gucci-diversity-e-inclusione-dapper-dan-maglione-black-face>

Sprout Social, (2017). #BrandsGetReal: Championing Change in the Age of Social media, <https://sproutsocial.com/insights/data/championing-change-in-the-age-of-social-media/>

Spurlock X., (2017). Why Off-White Is More Than Just a Fashion Brand, <https://www.grailed.com/drycleanonly/off-white-more-than-fashion>

Starri M., (2022). We Are Social, <https://wearesocial.com/it/blog/2022/01/digital-2022-i-dati-globali/>

Statista, (2022). Luxury Fashion, <https://www.statista.com/outlook/cmo/luxury-goods/luxury-fashion/worldwide>

Tashjian R., (2021). Virgil Abloh ha trasformato la sua vita in una favola e l'ha resa un modello di riferimento tra chi ama la moda, (<https://www.gqitalia.it/moda/article/virgil-abloh-fashion-designer-vita-carriera>

The Economist Intelligence Unit, (2020). Democracy Index 2020. In sickness and in health?, The Economist, <https://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/democracy-index-2020.pdf>

The Fashion Pact, (2020). Fashion Pact: I primi passi verso la trasformazione del settore, <https://thefashionpact.org/?lang=it>

Thomasson E., (2014). Greenpeace Finds Waterway Pollutants in Luxury Fashion Brands, Scientific American, <https://www.scientificamerican.com/article/greenpeace-finds-waterway-pollutants-in-luxury-fashion-brands/>

Treccani, “Tata Group”, https://www.treccani.it/enciclopedia/tata-group_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/

Treccani, Definizione di “inclusività”, <https://www.treccani.it/enciclopedia/inclusivita/>

Treccani, Definizione di “lusso”, <https://www.treccani.it/enciclopedia/ricerca/lusso/>

Treccani, Definizione di “Media sociali”, https://www.treccani.it/enciclopedia/media-sociali_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/#:~:text=sost.,%2C%20immagini%2C%20video%20e%20audio.

Vallejo G., (2018). Sustainable sourcing of raw materials for luxury fashion, Kering, https://ugc.futurelearn.com/uploads/files/20/c9/20c95cb1-5bae-45d6-bb06-d10a5ad1bd2c/CSF_FL_Factsheet_3.2.1b.pdf

Valsania M., (2019). Svolta della Corporate America dopo 22 anni: basta con la «dittatura» degli azionisti, IlSole24Ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/svolta-corporate-america-basta-la-supremazia-profitto-AC406Ff>

Westbrook G., Angus Alison, (2021). TOP 10 GLOBAL CONSUMER TRENDS 2021, Euromonitor International, <https://www.nourishingafrica.com/documents/1620054622wpGCT21EN-v0.8.pdf>

Wike R., Silver L., Castillo A., (2019). Many Across the Globe Are Dissatisfied With How Democracy Is Working, Pew Research Center, <https://www.pewresearch.org/global/2019/04/29/many-across-the-globe-are-dissatisfied-with-how-democracy-is-working/>

Yotka S., (2020). Virgil Abloh lancia una nuova pagina Instagram con il ‘dietro le quinte’ di Off-White, Vogue Italia, <https://www.vogue.it/moda/article/virgil-abloh-nuova-pagina-instagram-dietro-le-quinte-di-off-white>

Appendice

-Tabella completa per il calcolo dell' *Engagement Rate* dei singoli *post* con dettagli relativi ai contenuti

Periodo: 20/09/2021 - 15/05/2022

DATA	CAPTION	POST	ARGOMENTO SPECIFICO	FORMATO	LIKES	COMMENTI	FOLLOWERS	ER
20/09/2021	Check out the podcast on @archradio to hear more. @virgilabloh	sponsorizzazione del podcast Rebuild. (Dehghani) realizzato sulla figura di VA	sponsorizzazione di un podcast che celebra la figura di Abloh	carosello	269	1	10.132	2,66%
22/09/2021	"Ultimately, I just focused on blurring the lines between those disciplines—between architecture and culture—all those things make up who I am and my journey." @virgilabloh A conversation with @sephora's Artemis Patrick and Virgil Abloh as part of Sephora Accelerate, an initiative to support female and BIPOC founded beauty brands and further the global retailer's pact with the @15percentpledge.	2 video di una conversazione tra Artemis Patrick (cosmetic executive woman) e Virgil Abloh di @sephora in occasione di Sephora Accelerate, un'iniziativa volta a sostenere i marchi di bellezza fondati da donne e BIPOC e volta a promuovere il patto del rivenditore globale con il @15percentpledge.	conversazione tra il CEO e un personaggio attivista importante	carosello	1.050	14	10.132	10,50%
27/09/2021	Shout out to @rubricinitiative for creating a space for these important conversations, featuring @mr_carlos_nazario, @susiebubble, and more discussing racial disparities in the fashion industry, to happen. Visit their Instagram for more. #RubricTalks #RubricCommunity	sponsorizzazione di una piattaforma di discussioni in merito a questioni di disparità razziale nel mondo del fashion	sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri	carosello	41	1	10.412	0,41%
29/09/2021	"The thing that I would tell a younger version of myself? That the struggle is the point." @virgilabloh	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallo al centro dell'immagine	citazione VA	immagine	15.773	42	10.412	156,34%
01/10/2021	#isupportblackwomen on the main stage with @2savage.	immagine che mostra il cantante 2savage indossare la maglia della collezione I Support Black Women	sponsorizzazione prodotto linea I Support Black Women	immagine	231	5	10.412	2,31%
05/10/2021	Congratulations to @VirgilAbloh @post_____modern Scholar Jordan Bigelow (@trippyvvanity) for being named a finalist in the @fashionscholarshipfund x @ericmanuel Design Challenge, and having her design brought to life.	post che celebra la studentessa di post modern per aver portato il suo desiderio di essere stilista alla vita	celebrazione di una studentessa partecipante all'iniziativa post-modern, fondo per le borse di studio	carosello	246	6	10.839	2,40%
06/10/2021	@ayo_zuri talks the #ISupportBlackWomen campaign and more with @tfc9ja. Check them out on Instagram to learn and hear more.	video in cui @ayo_zuri parla della campagna #ISupportBlackWomen e di altro con @tfc9ja.	celebrazione iniziativa I Support Black Women attraverso un'intervista a ayo zuri	video	42	1	10.839	0,44%
08/10/2021	For me, it's less about being radical than being honest." @virgilabloh	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallo al centro dell'immagine	citazione VA	immagine	3.090	15	10.839	29,16%
11/10/2021	@blackwomenradicals celebrated two years at the beginning of this month. Follow them and check them out – Support Black feminist activism!	celebrazione del gruppo attivista "blackwomenradicals", che festeggia due anni. invito agli utenti a seguire il profilo e a sostenere l'attivismo femminista nero!	sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri	immagine	89	2	11.258	0,84%
13/10/2021	Off-White™ and its founder and creative director, @virgilabloh & @ayo_zuri are proud to announce the launch of the "I Support All Forms of Love" Pride capsule collection featuring special edition t-shirt and belt in order to raise awareness, honor LGBTQIA+ History Month activists and raise funds. All the money raised will support the Black LGBTQIA+ Migrant Project (BLMP @officialblmp): a Black Queer & Trans Migrant led independent organization sponsored by the Transgender Law Center (@translawcenter), which envisions a world where no one is forced to give up their homeland and where we are free and liberated. Check out @off_____white to learn more.	sponsorizzazione lancio capsule collection di Off-White "I Support All Forms of Love"	sponsorizzazione iniziativa attivista I Support All Forms of Love	carosello	145	2	11.258	1,34%

15/10/2021	"Repost from 2021 @virgilabloh Post-Modern Scholar @hannahharris_...: Congratulations on being named an honoree of @ultabeauty's MUSE100, the retailer's celebration of 100 inspirational Black voices in beauty. Visit her on Instagram to learn more about @browningirlhands, her quickly-growing account designed to showcase the beauty of black and brown hands in product photography.	repost dalla studentessa hannah harris, che usufruisce della borsa di studio pos-modern	celebrazione di una studentessa partecipante all'iniziativa post-modern, fondo per le borse di studio	carosello	113	3	11.258	1,05%
18/10/2021	"In my mind, I haven't done any work yet. I've just made a case for why my point of view is valid." @virgilabloh	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallo al centro dell'immagine	citazione VA	immagine	1.347	9	11.694	12,03%
20/10/2022	"Advocacy is important to me because marginalized people often don't have access to the resources they need and deserve. Doing this work for my community is not a favor, it's fighting for something we should already have" - @aneiry_zapata96 "If you are not hungry for justice it is probably because you are full with privileges" - @uche_onwa From @ayo_zuri, @virgilabloh, and @off_...white, the "I Support All Forms of Love" Pride capsule collection was designed to raise awareness, honor LGBTQIA+ History Month activists and raise funds. All the money raised will support the Black LGBTQIA+ Migrant Project (BLMP @officialblmp): a Black Queer & Trans Migrant led independent organization sponsored by the Transgender Law Center, which envisions a world where no one is forced to give up their homeland and where we are free and liberated. Check out @off_...white to learn more.	post che sponsorizza la capsule collection Pride "I Support All Forms of Love"	sponsorizzazione iniziativa attivista I Support All Forms of Love	carosello	85	1	11.694	0,75%
26/10/2022	Honored to be recognized at the 2022 @fashionscholarshipfund Gala for the establishment and support of the @post_...modern Scholarship, benefitting Black fashion students through funding, career support, and mentoring. Read more in @wwd. #FSFLive	celebrazione iniziativa attivista di Abloh post modern attraverso la condivisione di un articolo pubblicato sul magazine WWD	sponsorizzazione iniziativa attivista POST MODERN	immagine	763	12	12.114	6,57%
27/10/2022	"Centrepoint estimates 121,000 homeless or at risk, with analysis showing black people disproportionately affected." @guardian Supporting @centrepointuk with #ArtforHomelessYouth, @dazed's Print Sale featuring works from @virgilabloh, @carlijnjacobs, @dhagren, and many others. Visit Dazed on Instagram for more.	Post a sostegno di un'iniziativa attivista realizzata da altri con la partecipazione di VA	Post a sostegno di un'iniziativa attivista realizzata da altri con la partecipazione di VA	carosello	259	3	12.114	2,22%
28/10/2021	"I focus on relevancy. Relevancy is my metric." @virgilabloh	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallo al centro dell'immagine + articolo del nytimes sull'acquisizione da parte di LVMH di quote del brand Off White	citazione VA + articolo ny	carosello	1.367	19	12.114	11,63%

29/10/2021	<p>For far too long Black & Brown LGBTQ+ people have been invisibilized & robbed of their self-determination. Tearing down oppressive systems and creating art & projects that amplify marginalized voices is an honor and my duty" - @ayo_zuri</p> <p>"I will continue to move as a disrupter of physical and digital spaces everyday, intentionally, until I see all of our Black LGBTQIA+ family thriving" - @kadecahe</p> <p>From @ayo_zuri, @virgilabloh, and @off_____white, the "I Support All Forms of Love" Pride capsule collection was designed to raise awareness, honor LGBTQIA+ History Month activists and raise funds. All the money raised will support the Black LGBTQIA+ Migrant Project (BLMP @officialblmp): a Black Queer & Trans Migrant led independent organization sponsored by the Transgender Law Center, which envisions a world where no one is forced to give up their homeland and where we are free and liberated.</p> <p>Check out @off_____white to learn more.</p>	<p>sponsorizzazione lancio capsule collection di Off-White "I Support All Forms of Love"</p>	<p>sponsorizzazione iniziativa attivista I Support All Forms of Love</p>	<p>carosello</p>	<p>104</p>	<p>2</p>	<p>12.114</p>	<p>0,89%</p>
30/10/2021	<p>Shout out to @rayyyyrrayyyy... for supporting the #ISupportBlackWomen campaign.</p> <p>The #ISupportBlackWomen campaign aims to amplify and capture Black Women leaders of all identities (Transgender, Immigrant, Disabled, Queer, Working-Class) to share their work and why they have dedicated their life to social change.</p>	<p>post di ringraziamento a @rayyyyrrayyyy... per il sostegno alla campagna #ISupportBlackWomen</p>	<p>celebrazione iniziativa I Support Black Women</p>	<p>video</p>	<p>161</p>	<p>3</p>	<p>12.114</p>	<p>1,36%</p>
31/10/2021	<p>"For queer people, fashion has always been used as a [powerful] tool," says Trinice McNally. "It's like a safety and a way that we really get to show our gender expression. It's not just clothing."</p> <p>An excerpt from @thefacemagazine's article on Trinice McNally (@ayo_zuri), @virgilabloh, and @off_____white's "I Support All Forms of Love" Pride capsule collection.</p> <p>All the money raised will support the Black LGBTQIA+ Migrant Project (BLMP @officialblmp): a Black Queer & Trans Migrant led independent organization sponsored by the @translawcenter, which envisions a world where no one is forced to give up their homeland and where we are free and liberated.</p> <p>Check out @off_____white to learn more.</p>	<p>post che sponsorizza la capsule collection Pride "I Support All Forms of Love"</p>	<p>sponsorizzazione iniziativa attivista I Support All Forms of Love</p>	<p>immagine</p>	<p>93</p>	<p>0</p>	<p>12.114</p>	<p>0,77%</p>
02/11/2021	<p>"I think that we are a generation that's searching for what rules can you break, or which rules are the real ones." @virgilabloh</p>	<p>citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallo al centro dell'immagine</p>	<p>citazione VA</p>	<p>immagine</p>	<p>1.432</p>	<p>14</p>	<p>12.538</p>	<p>11,90%</p>
05/11/2021	<p>#ISupportYoungBlackBusinesses, created in collaboration with @stussy, at #ParisFashionWeek with @virgilabloh.</p> <p>As reported by @Forbes: "Hand-picked by Abloh and his team, the [I Support Young Black Businesses] program reflects the designers' advocacy for and support of Black talent."</p> <p>Visit @off_____white for more on the brand's initiatives in support of the Black community.</p>	<p>post che sponsorizza la linea realizzata con Stussy per I Support Young Black Businesses</p>	<p>sponsorizzazione iniziativa attivista I Support Young Black Businesses</p>	<p>immagine</p>	<p>656</p>	<p>5</p>	<p>12.538</p>	<p>5,35%</p>

08/11/2021	<p>As seen in @voguemagazine: @post_... modern mentor @torinichel's new online marketplace for Black designers, @maisonblacknewyork.</p> <p>"I always felt like there was a void," Nichel says of her efforts to discover Black fashion designers. 'Like, why can't you find us?' While she'd long felt as though there should be some kind of shoppable destination to fill this void, she knew that it would need to live on the internet. 'It's one thing to have a brick-and-mortar store, but it needs to be accessible to everybody,' she says." - Vogue</p> <p>Read more in Vogue.</p>	<p>post che riguarda un articolo di Vogue Magazine che segnala l'apertura di un ecommerce per designer di colore da parte di un mentore di post modern</p>	<p>celebrazione apertura ecommerce da parte di un mentore di post modern</p>	immagine	233	15	12.968	1,90%
09/11/2021	<p>#ISupportBlackWomen in the spotlight with @21savagge.</p> <p>The #ISupportBlackWomen campaign supports a fundraiser to open a physical location for the @schoolforblackfeministpolitics (SBFP), a Black feminist political education initiative and hub. Visit them on Instagram to learn more.</p>	<p>post_ su unimmagine che mostra il cantante 21savagge indossare la maglia della collezione I Support Black Women</p>	<p>sponsorizzazione prodotto linea I Support Black Women</p>	immagine	349	3	12.968	2,79%
11/11/2021	<p>"I'm not made for a podium, but I'll design a podium that ushers in systemic change." @virgilabloh</p>	<p>citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallino al centro dell'immagine</p>	<p>citazione VA</p>	immagine	1.460	8	12.968	11,56%
12/11/2021	<p>@virgilabloh has teamed up with @artistplateproject to create "Life Itself," an edition of 250, to benefit @nyhomeless and their work to help homeless and low-income individuals in NYC. The sale of one plate, which will be available this Tuesday, November 16, can feed to up 100 homeless and hungry New Yorkers.</p> <p>Visit @artistplateproject for more.</p>	<p>collaborazione VA con @artistplateproject per creare "Life Itself" una linea di oggetti d'arte di arredamento a beneficio di @nyhomeless e del suo lavoro per aiutare i senzatetto e le persone a basso reddito di New York.</p>	<p>celebrazione di un'iniziativa attivista di VA in collaborazione con altri</p>	carosello	348	2	12.968	2,73%
15/11/2021	<p>The 🏳️ @serenawilliams-wearing @off__white on the cover of @entertainmentweekly, alongside @venuswilliams and @willsmith in advance of the release of #KingRichard. The film, which tells the story of how Richard Williams guided his two daughters, Serena and Venus, from the public courts of Compton, California to becoming two of the most accomplished tennis players in the history of the sport, is in theaters this Friday, November 19.</p> <p>Photography by @abdmstudio, styling by @scotliouie.</p>	<p>post che ritrae la tennista serena williams indossare un capo off white in occasione di un servizio fotografico per l'uscita di un suo film</p>	<p>post che ritrae una celebrity che indossa Off-White</p>	carosello	448	3	13.410	3,47%
17/11/2021	<p>@surfghana 🌊</p> <p>"On @vans Checkerboard day, @surfghana collective will host a surf event that aims uplift the local community by celebrating the Ghanaian surf culture. Activities include upcycling and customizing recycled Vans shoes, film screening, live painting, beach clean up, surf day/lessons, surf competition and more."</p> <p>Visit @surfghana for more.</p>	<p>post che segnala l'evento di surf ad opera di @surfghana volto a elevare la comunità locale celebrando la cultura ghanese del surf.</p>	<p>sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri</p>	immagine	83	3	13.410	0,65%
19/11/2021	<p>"Diversity isn't just a question of gender and ethnicity. It's a question of experience. It brings new ideas to the table." @virgilabloh</p>	<p>citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallino al centro dell'immagine</p>	<p>citazione VA</p>	immagine	1.765	8	13.410	13,46%
20/11/2021	<p>Good design has a critical role to play in addressing the problems of today and driving behavioral change, so we can have a positive impact in shaping our future and the future of this planet.</p> <p>In celebration of this year's @braunprize, a note from @virgilabloh: "A true passion of mine is to lift up the next generation of designers, innovators, and creative minds. I was thrilled to be part of this year's 21st #BraunPrize International Design Competition as a juror. It was a privilege to see so many exceptional submissions - and it gives me great hope for the future-as this young generation takes action to shape it and aim to make design more inclusive for everyone. So today, I want to congratulate all those who took part, the 2021 winners and the highly-commended submissions."</p>	<p>post che segnala la partecipazione di VA al 21° Concorso Internazionale di Design #BraunPrize in qualità di giurato</p>	<p>post che segnala la partecipazione di VA a un evento</p>	video	166	5	13.410	1,29%

25/11/2021	<p>Big news from @metallincinlondon on the launch of their Fashion Design Programme, which is now accepting applications. Applications are now open to Metallic Fund's first Fashion Design Programme, an initiative supported by Foot Locker @footlockereu - The eight-week intensive and immersive educational programme is aimed at Black and People of Colour creatives (between 18-30 yrs) who want to break into the world of fashion and streetwear design. Led by a team of industry trailblazers who act as mentors to participants, the syllabus will cover a comprehensive range of topics in order to guide and inform students of the ins and outs of the industry at all levels." - @metallincinlondon</p> <p>"It's been a dream of mine and @graceladaja to create a physical space for young Black and POC creatives where they can experiment and develop their design ideas! We curated this Fashion Design program the way we would have loved to have it for our 18 years old selves!" - @alexsossah</p> <p>Visit @metallincinlondon to learn more.</p>	post di sponsorizzazione del lancio del Fashion Design Programme da parte di metallic in london	sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri	carosello	614	7	13.825	4,56%
26/11/2021	"The greatest stories ever told—the hero's journey, from Star Wars to the Bible—work in an arc. It doesn't work in a straight line." @virgilabloh	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallo al centro dell'immagine	citazione VA	immagine	3.440	21	13.825	25,34%
29/11/2021	<p>@VirgilAbloh was founder of the Post-Modern Scholarship Fund—the inspiration to our scholars, and to so many in the fashion industry and beyond.</p> <p>"Through it all, his work ethic, infinite curiosity, and optimism never wavered. Virgil was driven by his dedication to his craft and to his mission to open doors for others and create pathways for greater equality in art and design. He often said, 'Everything I do is for the 17-year-old version of myself,' believing deeply in the power of art to inspire future generations."</p> <p>Thank you Virgil, and may your legacy continue to inspire those many future generations to come.</p> <p>Virgil Abloh September 30, 1980 – November 28, 2021</p>	post che dichiara la scomparsa di Abloh e onora VA	post che dichiara la scomparsa di Abloh e onora VA	immagine	6.472	50	14.242	46,99%
02/12/2021	<p>@LouisVuitton Men's Spring/Summer 2022, the final collection from the late @VirgilAbloh, shown earlier this week in Miami.</p> <p>To support @post_..._modern and the fostering of Black talent in fashion, design, and beyond in #VirgilAbloh's memory, click the link in our bio. #VirgilWasHere</p>	post video relativo allo show per la collezione LV ss22 a miami "Virgil Was Here"	post di presentazione della collezione ss22 LV	video	373	4	14.242	2,68%
04/12/2021	/	post scritta "Virgil Was Here" proiettata al seguito dello show ss22 LV	post di commemorazione di VA	immagine	4.623	31	14.242	32,98%
06/01/2022	"Let's make more institutions that represent these moments that we've all had—in culture, music, fashion—that are our story." @virgilabloh	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallo al centro dell'immagine	citazione VA	immagine	2.164	21	16.333	15,33%
07/01/2022	<p>Congratulations to the Virgil Abloh™ "POST-MODERN" Scholarship Fund Class of 2022.</p> <p>The Fund's mission continues to realize Virgil Abloh's vision to foster equity and inclusion within the fashion industry by providing scholarships to academically promising students of Black, African American, or African descent. Abloh named the fund "POST-MODERN" to signify those recipients will not only receive funds, but also ongoing career-support services and mentoring through the @FashionScholarshipFund.</p> <p>"POST-MODERN" Scholars are selected each year from FSF's network of 66 colleges and universities, including eight HBCUs across the United States, through FSF's annual scholarship competition.</p>	post che presenta la classe 2022 di borse di studio de progetto post modern	sponsorizzazione progetto post-modern	carosello	1.018	20	16.333	6,41%

01/02/2022	Thank you to @voguerunway and @luke_leitch for covering Virgil Abloh's final men's collection for the house of Louis Vuitton, presented this month in Paris. Visit Vogue for more.	post di ringraziamento a Vogue Runway per la realizzazione della copertina con l'ultima collezione menswear di VA per LV	sponsorizzazione collezione menswear lv	carosello	798	5	18.025	4,54%
01/02/2022	Before his passing, Virgil Abloh, FSF Board member and founder of the Virgil Abloh™ @post_ modern Scholarship Fund, joined a virtual conversation with @rubricinitiative focused on community and collaboration. "I use collaboration as an outright tool for community building, in plain sight. I speak about it so that other people can look at what we have the power to do—to write our own narrative, and exemplify and glorify our work." —Virgil Abloh As we kick off #BlackHistoryMonth, we remember Virgil's commitment to Black students in fashion and design, and his legacy of the creation of the Virgil Abloh™ @post_ modern Scholarship Fund. For more, visit Rubric's YouTube channel to watch the full conversation, featuring Virgil, Harpers' Bazaar's @samiranar, Vogue.com's @nnadibynature, @and_re_walker, and more. #virgilwasthere	post che ricorda l'impegno di VA nei confronti degli studenti neri di moda e design e la sua eredità con la creazione del Virgil Abloh™ @post_ modern Scholarship Fund.	celebrazione spirito attivista di VA	carosello	1.926	12	18.025	10,89%
02/02/2022	"You get fixated on the struggle, for forever." —Virgil Abloh	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallino al centro dell'immagine	citazione VA	immagine	1.297	4	18.025	7,29%
04/02/2022	@britishvogue February 2022, featuring cover stars @AdutAkech, @AkwayAmar_, @MajestyAmare, @AkonChangkou, @DibaaMaty, @JumboJanet_, @AbenyNhial, @Nyaguaa, and @AnokYai. "The nine models gracing the cover are representative of an ongoing seismic shift that became more pronounced on the SS22 runways: awash with dark-skinned models whose African heritage stretched from Senegal to Rwanda to South Sudan to Nigeria to Ethiopia." —British Vogue Styled by British Vogue Editor-in-Chief and Vogue European Editorial Director @Edward_Enniful, OBE, with photography by @RafaelPavarotti_, hair by @VPintoMoreira, make-up by @AmnyDrammeh, and nails by @PebblesNails.	post che mostra due cover di Vogue British in cui posano modelle di colore, rappresentative di un cambiamento in atto	post che celebra un cambiamento dell'industria della moda verso l'inclusione razziale	carosello	609	8	18.025	3,44%
07/02/2022	200 pairs of the @louisvuitton x @nike 'Air Force 1'—designed by Virgil Abloh—are currently on auction at @sothebys, with proceeds benefitting the Virgil Abloh™ "Post-Modern" Scholarship Fund. Visit Sotheby's for more on the sale, which ends this Tuesday, February 8.	post che annuncia il lancio di una linea di calzature realizzate da VA per LVx Nike i cui proventi saranno destinati al "Post-Modern" Scholarship Fund	post che sponsorizza il lancio di una linea di calzature i cui proventi sono destinati al fondo post modern per le borse di studio	carosello	765	6	18.451	4,27%
09/02/2022	Through their #HeartofNM Foundation, @neimanmarcusgroup is celebrating #BlackHistoryMonth with the establishment of point-of-sale fundraising at all 37 of their U.S. locations, with proceeds going to the Virgil Abloh™ "Post-Modern" Scholarship Fund. Not only does this raise funds for our Scholars, it also spreads Virgil's legacy and our mission to @NeimanMarcus customers and associates nationwide. Thank you, NMG.	post che annuncia il lancio di una raccolta fondi da parte del @neimanmarcusgroup in occasione della celebrazione del #BlackHistoryMonth, il cui ricavato sarà destinato al Virgil Abloh™ "Post-Modern" Scholarship Fund.	post che sponsorizza il lancio di una raccolta fondi destinata al post modern scholarship fund	immagine	12.127	27	18.451	66,60%
10/02/2022	"Only through community can you get the best." —Virgil Abloh	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallino al centro dell'immagine	citazione VA	immagine	1.297	4	18.451	6,57%

10/02/2022	In advance of his fifth and final Olympic Games in Beijing this week, the American snowboarder @shaunwhite recently shared the finished product from the @whitespace_create x @louisvuitton collaboration, designed in partnership with Virgil Abloh before his passing. "[Virgil and I] quickly became friends over a shared passion for snowboarding and design. I was thinking about launching Whitespace, so I called Virgil to ask his advice. He was so supportive. He loved the name and the creative direction I was going in. I was so honored to receive feedback from such a visionary and someone who I admire and respect so much. (...) It saddens me to know he never got to see the finished product, but I know that he would have loved it. I'm going to run it proudly in his memory as I get ready to travel to the Olympics for my 5th and final time." –@shaunwhite	post che ritrae lo snowboarder americano shaunwhite con il prodotto finito della collaborazione @whitespace_create x @louisvuitton	post che sponsorizza il prodotto @whitespace_create x @louisvuitton	carosello	1.838	7	18.451	10,11%
15/02/2022	Congratulations to American speedskater Erin Jackson (@speedyj) for winning gold at the #BeijingOlympics, making her the first African American to medal in the sport.	post che celebra la velocista americana Erin Jackson per aver vinto l'oro alle Olimpiadi di Pechino, diventando la prima afroamericana a vincere una medaglia in questo sport	post che celebra la prima afroamericana a vincere la medaglia d'oro come velocista	carosello	433	3	15.087	2,34%
17/02/2022	Congratulations to 2021 Virgil Abloh™ "Post-Modern" Scholar and @uwmadison senior Allegra Abrams (@allegragabrielle_) for the recent release of her capsule collection at @PacSun, the result of her winning the retailer's Gender-Neutral Design Competition held in partnership with the @fashionscholarshipfund in Spring 2021. The pieces are now available for purchase at select PacSun retail locations, including their New York and Downtown L.A. flagships, and at pacsun.com/unisex .	post di congratulazioni alla studentessa che ha usufruito della borsa di studio post modern Allegra Abrams in occasione dell'uscita della sua capsule collection presso @PacSun	celebrazione di una studentessa partecipante all'iniziativa post-modern, fondo per le borse di studio	carosello	548	6	15.087	2,96%
21/02/2022	@blackwomenradicals recently held an online conversation with Andrea "Philly" Walls (@urbanarchivist), founder of the Museum of Black Joy, which utilizes traditional storytelling and emerging technologies to acknowledge and advance experiences rooted in Black joy. Visit the Video tab on BWR's Instagram to watch the IG Live.	post che segnala la conversazione online tra @blackwomenradicals e Andrea "Philly" Walls su questioni riguardanti la comunità di colore	sponsorizzazione di un'iniziativa attivista realizzata da altri	carosello	232	1	19.298	1,23%
23/02/2022	"The ecosystem of fashion is trying to predict what's going to be next. Meanwhile, the younger generation has the exact answer. It's always the intern in the office who has the good ideas." –Virgil Abloh	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallino al centro dell'immagine	citazione VA	immagine	1.201	9	19.298	6,31%
25/02/2022	"I looked at something within my grasp, like collaboration. This is the tool that I have, so I'm going to morph it into a language of modern communication." –Virgil Abloh A moment from a virtual conversation hosted by @rubricinitiative focused on community and collaboration, featuring Virgil Abloh.	post video in cui VA è impegnato in una conversazione virtuale ospitata da @rubricinitiative e incentrata su comunità e collaborazione	post che celebra l'attivismo di VA	video	3.732	41	19.298	19,71%
02/03/2022	"You make a fashion brand to get a tribe of people to wear it, but my conception of the brand is that it doesn't erase personality. It doesn't say "wear this to be in the club". If you look at the people around me, Off-White™ comes with no prerequisites to wear the clothes. You can be of the Off-White™ tribe and not own a piece of clothing at all." –Virgil Abloh, 2021. Off-White™ presented Fall/Winter 2022 in a collection titled "Spaceship Earth"—designed by Virgil Abloh and completed by the creative teams and collaborators with whom he worked—in Paris earlier this week.	post che presenta la sfilata Off-White™ a Parigi della collezione Autunno/Inverno 2022 intitolata "Spaceship Earth"	post di presentazione della collezione fw22 di Off-White™	video	567	11	19.734	2,97%
03/03/2022	Off-White™ Fall/Winter 2022, shown earlier this week at Paris' Palais Brongniart. Photos x @indigitalimages	post che presenta alcuni look della sfilata Off-White™ a Parigi della collezione Autunno/Inverno 2022 intitolata "Spaceship Earth"	post di presentazione di alcuni dei look della collezione fw 22 di Off-White™	carosello	723	3	19.734	3,71%
08/03/2022	A selection of sketches and details from @off_...white's Fall/Winter 2022 shownotes, with information on materials, production, accessories, and styling.	post che mostra una serie di schizzi, appunti, disegni e immagini della fw 22 Off-White™	post che presenta dei frammenti di moodboard, schizzi e note relativi alla fw22 Off-White™	carosello	895	2	20.152	4,54%

10/03/2022	Meet Jakarie Whitaker (@jwhit0), a Clark Atlanta University (@cau1988) student and a member of the Virgil Abloh™ "Post-Modern" Scholarship Fund Class of 2022.	post di presentazione di uno studente che ha usufruito della borsa di studio post modern	celebrazione di uno studente partecipante all'iniziativa post-modern, fondo per le borse di studio	carosello	190	6	20.152	0,98%
11/03/2022	"I Support Black Education"—a capsule collection created by @off_ ___white and @britishvogue—is the latest in a series of PSA initiatives started by Virgil Abloh and continued by his Off-White™ team. The PSA program raises awareness and funds for organizations working to support Black communities. @theblackcurriculum, founded and run by Lavinya Stennett, will use the funds raised to further the commitment of teaching Black history and develop location specific resources in Black history.	post di presentazione della collezione "I Support Black Education" creata da @off_ ___white e @britishvogue - è l'ultima di una serie di iniziative PSA avviate da Virgil Abloh e portate avanti dal suo team Off-White™	post di sponsorizzazione del lancio della collezione "I Support Black Education"	carosello	474	5	20.152	2,39%
14/03/2022	Words from Trinice McNally (@iya_fabunmi) during a recent panel hosted by Neiman Marcus focused on the legacy of Virgil Abloh. Trinice is a Black Queer Feminist Migrant & Survivor who is a nationally-recognized transformative leader, educator, organizer and creative committed to the liberation of oppressed people, and founder of @udc_clima & @envisionsafetydc_md.	post in cui Le parole di Trinice McNally discute in un panel di Neiman Marcus incentrato sull'eredità di Virgil Abloh.	post in cui si celebra l'attivismo di VA	video	172	6	20.587	0,87%
16/03/2022	In 2021, @burtonsnowboards and Virgil Abloh partnered to create a new line of snowboards, boots, and bindings grounded in diversity and inclusivity. This week, Burton is auctioning ten exclusive Burton c/o Virgil Abloh snowboards to benefit the Virgil Abloh™ "Post-Modern" Scholarship Fund, with the full collection releasing on March 22, 2022. The collection is guided by the following manifesto, written by Virgil Abloh: "PRODUCT THAT BY ITS EXISTENCE NOT ONLY STANDS AS EVIDENCE FOR THE EVOLUTION OF A SUBCULTURE AND SPORT BUT BECOMES AN ARTIFACT WHICH PROVES THAT DIVERSITY WITHIN SNOWBOARDING IS NOT ONLY AN IDEA, IT'S ACTUALLY HAPPENING, CARE OF BURTON AND VIRGIL ABLOH™" Visit @burtonsnowboards for more.	post che annuncia il lancio di una linea di snowboard nata dalla collaborazione tra @burtonsnowboards e Virgil Abloh all'insegna della diversità e dell'inclusività.	post che sponsorizza il lancio di una linea di snowboard nata da una collaborazione tra @burtonsnowboards e Virgil Abloh	carosello	1.024	7	20.587	5,04%
18/03/2022	"Activism is rooted in the idea that you can spread knowledge so that change can happen." –Virgil Abloh	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallino al centro dell'immagine	citazione VA	immagine	814	3	20.587	4,01%
22/03/2022	Meet Naecia Dixon (@naeceness) of @scaddotedu, a 2022 Virgil Abloh™ "Post-Modern" Scholar and one of four 2022 @fashionscholarshipfund Finalists, chosen out of a group of 123 Scholars for her winning case study. Tomorrow, March 23, Naecia will present her work to a panel of judges for a chance to be named this year's Top Scholar. Visit @fashionscholarshipfund to learn more.	post di presentazione di una studentessa che ha usufruito della borsa di studio post modern		carosello	156	2	21.021	0,76%
22/03/2022	Burton c/o Virgil Abloh™. Visit @burtonsnowboards for more.	post di presentazione della collaborazione tra Burton e VA		reel	2.532	23	21.021	12,34%
23/03/2022	Meet Ifechi Ilozor (@ifechi657) of @brownu, a 2022 Virgil Abloh™ "Post-Modern" Scholar and one of four 2022 @fashionscholarshipfund Finalists, chosen out of a group of 123 Scholars for her winning case study. Today, March 23, Ifechi will present her work to a panel of judges for a chance to be named this year's Top Scholar. Visit @fashionscholarshipfund to learn more.	post di presentazione di una studentessa che ha usufruito della borsa di studio post modern		carosello	153	3	21.021	0,75%
25/03/2022	"Blazing a trail isn't what you see on the facade—it's the long conversations, it's us being real people with one another, and really fostering a community." –Virgil Abloh	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallino al centro dell'immagine	citazione VA	immagine	517	5	21.021	2,50%

27/03/2022	"Systemic racism or slighting or unconscious bias exists under the surface just as well as over the surface." –Virgil Abloh A moment from a 2021 conversation with @sephora's Artemis Patrick and Virgil Abloh as part of Sephora Accelerate, an initiative to support female and BIPOC founded beauty brands and further the global retailer's pact with the @15percentpledge.	post che riporta un frammento della conversazione del 2021 tra Artemis Patrick e Virgil Abloh in occasione di sephora accelerate, un'iniziativa per sostenere i marchi di bellezza fondati da donne e BIPOC e per promuovere il patto del rivenditore globale con il @15percentpledge.		video	2.454	31	21.021	11,82%
28/03/2022	Actress #LauraHarrier at the #Oscars wearing Off-White™ "The Diva" dress, from the latest "High Fashion" collection c/o Virgil Abloh.	post che ritrae l'attrice Harrier agli Oscars che indossa un abito Off-white		immagine	559	4	21.458	2,67%
30/03/2022	Thoughts from Ifeoma Ike (@ify_works) from a Neiman Marcus panel focused on the legacy of Virgil Abloh. Ifeoma is an equity & impact advisor and founder of @pinkcorrows, a public policy, communications, and social equity firm home to #BlackPolicyLab and #BlackandBrownPeopleVote.	I pensiero di Ifeoma Ike (@ify_works) da un panel di Neiman Marcus incentrato sull'eredità di Virgil Abloh.		reel	202	4	21.458	0,97%
01/04/2022	"I use collaboration as an outright tool for community building, in plain sight. I speak about it so that other people can look at what we have the power to do—to write our own narrative, and exemplify and glorify our work." –Virgil Abloh	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallino al centro dell'immagine	citazione VA	immagine	616	3	21.889	2,89%
07/04/2022	@blackwomenradicals have recently announced their 2022 Defend Black Women March, which will take place this July 29-31 in Washington, D.C. To learn more about @blackwomenradicals' work and this summer's event, visit them on Instagram.	post che annuncia la loro 2022 Defend Black Women March da parte di @blackwomenradicals		immagine	130	0	21.889	0,60%
08/04/2022	Congratulations to Judge Ketanji Brown Jackson, who was confirmed to the United States Supreme Court this Thursday—making her the first Black woman to hold a position on the nation's highest court.	post di congratulazioni al giudice Ketanji Brown Jackson, confermata alla Corte Suprema degli Stati Uniti, diventando così la prima donna di colore a ricoprire una posizione nella più alta corte del Paese.		immagine	198	4	21.889	0,92%
11/04/2022	Congratulations to 2022 Virgil Abloh™ "Post-Modern" Scholar Tyanna Neely (@projectcapree), who was recently announced as one of the winners of this year's @MilkMakeup Visionary Fund Scholarship. Tyanna will be officially awarded this honor at the @fashionscholarshipfund's #FSFLive Gala in New York City tonight, April 11.	post di congratulazioni a due studentesse che hanno vinto la borsa di studio post modern		reel	169	8	22.328	0,81%
13/04/2022	"What drives me is curiosity, and I promote giving students the platform to be curious and let their ideas wander." –Virgil Abloh	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallino al centro dell'immagine	citazione VA	immagine	565	3	22.328	2,58%
14/04/2022	The 2022 #FSFLive Gala, celebrating the Class of 2022 "Post-Modern" Scholars and honoring the legacy of Virgil Abloh, on @vogue magazine. Visit @fashionscholarshipfund for more.	post in occasione del FSF Live Gala che celebra la classe 2022 di studenti post modern		carosello	1.130	14	22.328	5,17%
22/04/2022	Congratulations to 2022 "Post-Modern" Scholar Naecia Dixon (@naeceness), a junior studying Fashion Design at @scadedu's Atlanta Campus, for receiving this year's @fashionscholarshipfund Chairman's Award, announced at last week's #FSFGala.	post di congratulazioni a una studentessa post modern per un successo universitario		carosello	210	9	22.748	0,97%
22/04/2022	@nytimes Fashion Director and Chief Fashion Critic Vanessa Friedman included the Virgil Abloh™ "Post-Modern" Scholarship Fund—and this year's @fashionscholarshipfund Chairman's Award winner, "Post-Modern" Scholar Naecia Dixon (@naeceness)—in a recent @nytimesfashion "Open Thread" newsletter	articolo del "The New York Times" che racconta il progetto post modern e presenta la vincitrice 2022 del @fashionscholarshipfund Chairman's Award		carosello	1.212	10	22.748	5,37%
25/04/2022	"Life is so short that you can't waste even a day subscribing to what someone thinks you can do, versus knowing what you can do—and that's the switch." –Virgil Abloh	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallino al centro dell'immagine	citazione VA	immagine	1.078	10	23.165	4,76%
28/04/2022	"Post-Modern" Scholars past and present came together for this month's #FSFLive Gala in New York City, which celebrated the legacy of Virgil Abloh and the work of the 2021 and 2022 scholarship recipients. Swipe through for photos from the evening, and click the link in our bio to learn more about the Scholarship Fund.	post che celebra il gala tenuto a NY per celebrare il lavoro di VA		carosello	270	9	23.165	1,22%

29/04/2022	"It's about really having a voice, and I think that the Scholarship is giving me the opportunity to have that, and putting me in a light that I previously wouldn't have been in." @Marist College student and 2022 scholarship recipient Camille McHenry (@the_official_camille) shares what being a "Post-Modern" Scholar means to her.	post in cui una studentessa post modern racconta cosa significa per lei il progetto di VA		reel	206	5	23.165	1,92%
02/05/2022	Congratulations to "Post-Modern" Scholar Jordan Bigelow (@jordanmikhal) for having her 2021 case study featured in the "How You Wear It" exhibit at the Children's Museum of Pittsburgh (@pghkids)'s @museumlabpgh.	post di congratulazioni a una studentessa post modern		carosello	182	9	23.596	0,82%
03/05/2022	"A lot of people individualize their trajectory—but as soon as you foster a community with the same trajectory, your success becomes real." –Virgil Abloh	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallo al centro dell'immagine	citazione VA	immagine	680	5	23.596	2,95%
04/05/2022	@KylieJenner wore @off___white c/o Virgil Abloh™'s final Couture gown to the 2022 #MetGala as a tribute to her friend Virgil Abloh, who she had planned to attend alongside in 2020 before its postponement due to Covid-19.	post che presenta la celebrity Kylie Jenner indossare una bito Off-white in occasione del Met Gala		carosello	1.095	10	23.596	4,75%
10/05/2022	"Being a "Post-Modern" Scholar to me means bringing purposeful, driven designing and purposeful, driven system-building into the fashion industry as a way to make it more holistically ethical upon all of the aspects that fashion impacts people in everyday life." New School student and 2021 and 2022 scholarship recipient Ahmrii Johnson (@riiahmrii) shares what being a "Post-Modern" Scholar means to her.	post in cui una studentessa post modern racconta cosa significa per lei il progetto di VA		reel	221	8	25.557	0,96%
13/05/2022	As part of last month's #FSFlive Gala festivities, the 2021 and 2022 Class of "Post-Modern" Scholars—seen here—were invited to meet with Shannon Abloh and Loewe creative director Jonathan Anderson at New York's LVMH Tower.	post che mostra la classe 2021/22 di studenti postmodern		immagine	137	2	25.557	0,54%
15/05/2022	"I'm an eternal optimist, so I fundamentally believe that the world can be better. I don't think about boundaries, I don't think about boxes. I'm an optimist that believes in creativity." –Virgil Abloh	citazione di VA nel classico format sfondo verde e testo in giallo al centro dell'immagine	citazione VA	immagine	904	6	25.557	3,46%

Sintesi

Il presente elaborato indaga in modo approfondito il fenomeno del *CEO activism*, una forma particolare di *brand activism*, e mira a comprendere gli effetti di questa strategia di *branding* e comunicazione attuata sui *social media* sull'*engagement* dei consumatori.

Innanzitutto, è fondamentale introdurre il concetto di *brand activism*, ovvero il tentativo da parte di un'impresa di supportare, impedire o condizionare determinate situazioni sociali, economiche, politiche e/o ambientali presenti nel mondo circostante, al fine di “promuovere o impedire miglioramenti della società” (Kotler e Sarkar, 2018, p. 23). Il *CEO activism*, invece, rappresenta la tendenza dei leader aziendali di prendere delle posizioni circa questioni non direttamente collegate al *core business* della loro azienda, come la politica sociale o ambientale (Chatterji e Toffel, 2019) e l'attuazione di iniziative concrete al fine di offrire soluzioni ai problemi principali che affliggono il mondo odierno. Tali fenomeni risultano fortemente attuali: infatti, se da un lato, come affermano Sarkar e Kotler (2018), siamo in un'epoca in cui per la prima volta i media sono considerati l'istituzione meno affidabile a livello globale e diminuisce la fiducia nei politici e nelle grandi imprese (Chatterji e Toffel, 2019), al contrario, le aziende vengono concepite come i principali agenti del cambiamento. Difatti, la società postmoderna rappresenta uno scenario caratterizzato da sentimenti collettivi di instabilità e precarietà, derivanti dai numerosi e repentini cambiamenti in atto nel mondo contemporaneo, quali la globalizzazione, il determinismo tecnologico, l'avanzamento della società dell'informazione e il progressivo decadimento dei sistemi politici e delle democrazie a livello mondiale. Accanto allo svilupparsi dei fenomeni citati, si assiste alla ridefinizione del ruolo delle aziende nella società, alla crescente centralità dei brand nella sfera pubblica mediata, e alla trasformazione del mercato in un luogo dotato di significati valoriali, antropologici e simbolici che vanno ben oltre gli scambi economici e commerciali. Il consumatore diviene un soggetto informato, consapevole ed esigente, grazie alle innumerevoli opportunità di accesso e condivisione delle conoscenze, fino a ricoprire il ruolo di protagonista nel mercato.

La nuova veste dei brand nelle vite degli individui e i sentimenti diffusi di insoddisfazione e sfiducia nei confronti delle istituzioni e dei sistemi politici generano nel pubblico un aumento di aspettative circa le aziende, che sono chiamate ad agire per la realizzazione del benessere di tutte le parti che coinvolgono (*shareholders* e *stakeholders*), e verso i loro leader. Ciò che conta per il successo dei brand nel ventunesimo secolo è la loro reputazione, che si ottiene operando nel mercato con onestà e trasparenza, prendendo posizione sulle questioni che contano per le persone di tutto il mondo (Sarkar e Kotler, 2020).

I consumatori richiedono agli amministratori delegati di impegnarsi pubblicamente nei dibattiti sulle politiche pubbliche (Edelman, 2018) e sulle diverse questioni emergenti, tendenza confermata dall'Edelman trust barometer (indicatore di fiducia e credibilità). Dalle ricerche realizzate dall'ente si rileva, infatti, che l'84% degli intervistati si aspetta che i CEO diano vita a conversazioni e dibattiti politici in diverse materie come l'occupazione, l'economia, la globalizzazione, la corruzione, il riscaldamento globale e la discriminazione (Sarkar e Kotler, 2020). Il pubblico si aspetta che i CEO amplino la sfera di interesse del proprio operato oltre le questioni strettamente aziendali e imprenditoriali (Edelman, 2018) e che assumano

come obiettivo non più il solo raggiungimento del successo aziendale, ma il conseguimento di soluzioni che garantiscano il benessere comune. Le aziende, al contempo, comprendono che il profitto deve divenire solo uno degli scopi a lungo termine da raggiungere, e la necessità di rivolgere lo sguardo oltre la cerchia ristretta degli *shareholders* diviene sempre più urgente, a partire dalla presa di coscienza che l'impresa non può sopravvivere senza il supporto di tutti gli attori che la circondano.

Sulla spinta di vari fattori tra cui la riconfigurazione del contesto esterno, caratterizzato da un panorama politico e istituzionale precario e i cambiamenti nel mondo del consumo, caratterizzato dall'aumento delle aspettative dei consumatori nei confronti dei brand, esplose il fenomeno del *brand activism*, inteso come l'impegno da parte delle imprese nel promuovere dei cambiamenti sul fronte sociale, politico, economico o ambientale con lo scopo di migliorare la società. In questo panorama i CEO assumono un ruolo particolarmente rilevante, chiamati ad essere i leader e i promotori di un cambiamento concreto.

Le argomentazioni avanzate sinora circa il contesto in cui vivono le aziende odierne, ovvero il postmodernismo, il cambiamento del ruolo delle imprese e le caratteristiche dei due fenomeni di brand e *CEO activism* sono ampiamente dibattute all'interno del primo capitolo. La sezione iniziale dell'elaborato tratta in modo approfondito i due fenomeni suddetti attraverso l'analisi e la rassegna della letteratura esistente a tal proposito, soffermandosi in particolare sulle variabili determinanti del loro sorgere e sul *background* retrostante al nuovo ruolo delle aziende nel mondo postmoderno.

A seguire, il secondo capitolo si concentra sulla disamina di un settore di mercato particolare che vede il *CEO activism* divenire un fenomeno sempre più affermato, il comparto della moda di lusso, e sulle strategie impiegate dai leader aziendali di tale settore sfruttando gli strumenti digitali a propria disposizione.

Difatti, tra i settori maggiormente coinvolti nel fenomeno dell'attivismo dei leader aziendali c'è quello dell'*high fashion*. L'industria dell'alta moda, infatti, seppur altamente redditizia e performante, è esposta da anni ad accuse circa il suo impatto negativo sul pianeta e le comunità che coinvolge. Numerose società del settore sono protagoniste di scandali riguardanti questioni come lo sfruttamento dei lavoratori, l'impiego del lavoro minorile, le violazioni dei diritti umani, le inadeguate misure di salute e sicurezza in fabbrica e l'inquinamento (Dimitrova, 2020). Inoltre, la moda di lusso, rappresentando storicamente un sistema esclusivo rivolto a pochi privilegiati, viene spesso accusata di non rispettare le diversità su più fronti: di genere, culturali, etniche, sessuali. Per quanto concerne l'impatto ambientale, numerosi studi rilevano che la maggior parte dei danni che l'industria arreca al pianeta si generano all'inizio della catena di fornitura, in particolare relativamente alla produzione di materie prime e alla lavorazione di queste (Vallejo, 2018). Eppure, i costi ambientali che derivano dalla fabbricazione dei capi hanno luogo in ogni stadio della filiera (Bick et al, 2018) coinvolgendo anche le fasi del trasporto e della distribuzione, l'educazione dei consumatori, fino alla vendita al dettaglio (Garcia-Torres et al., 2017) e al successivo smaltimento dei prodotti.

L'impatto negativo dell'industria della moda non si riversa solo sull'ambiente, ma riguarda anche la forza lavoro coinvolta; il sistema della moda di lusso, infatti, spesso non offre condizioni di lavoro eque e una paga giusta ai lavoratori che si occupano della produzione dei beni. Per decenni le aziende di abbigliamento di lusso europee e statunitensi hanno tratto profitto dallo spostamento della loro produzione in

paesi a basso costo e in via di sviluppo, alla ricerca di costi di manodopera minimi. Sono numerose le catastrofi che testimoniano lo scarso interesse del comparto nel garantire il benessere dei lavoratori, come la tragedia del Rana Plaza avvenuta nel 2013 in Bangladesh, in cui 1134 impiegati perdono la vita a causa del crollo di un complesso manifatturiero di otto piani.

Sul fronte delle sfide sociali per la moda di lusso, accanto al tema dell'urgenza di un trattamento equo e dignitoso dei lavoratori, si pone la questione della diversità e dell'inclusione (tematica indicata anche con l'acronimo DEI, ovvero Diversità e Inclusione), argomento di spicco e molto discusso al giorno d'oggi.

Il lusso nasce come un sistema accessibile soltanto a un'élite di aristocratici, dunque, storicamente, l'alta moda nasce per l'aristocrazia europea, come un segno distintivo sociale che solo pochi possono permettersi (Dumargne, 2021). Eppure, l'evoluzione della società genera una progressiva apertura del lusso al pubblico e pian piano si assiste all'affermarsi di un riformismo estetico che rompe con l'idea di tradizione (Cabigiosu, 2020). L'industria dell'alta moda amplia i propri confini oltre alla stretta élite cui si rivolgeva nel passato, giungendo a una vera e propria democratizzazione. Tale processo di graduale apertura ad un pubblico di consumatori più ampio, è accompagnato da una maggiore presa di coscienza circa l'impatto delle industrie del settore sul pianeta e sulle persone che coinvolgono.

Ad oggi, di fronte allo scenario suddetto, le imprese dell'*high fashion* si mostrano sempre più consapevoli del ruolo che rivestono nella società odierna e dell'importanza del servire gli interessi di tutti in vista della creazione di un valore condiviso. I consumatori contemporanei possiedono forti convinzioni etiche e il loro atteggiamento nei confronti dei brand è fortemente influenzato dalle decisioni e dalle pratiche culturali adottate dai marchi circa le questioni più critiche come i diritti della comunità LGBTQ, l'*empowerment* femminile, il razzismo e il rispetto per l'ambiente (Deloitte, 2020).

In risposta a tale tendenza emergente, molte imprese del settore della moda di lusso prendono posizione riguardo le questioni sociali e ambientali rilevanti tramite diverse azioni e sono numerose le iniziative portate avanti da molti brand del settore in termini di attivismo.

L'attivismo dei brand dell'*high fashion* coinvolge in prima linea anche i leader aziendali di importanti *maison* di lusso: il *CEO activism*, difatti, si dimostra un fenomeno particolarmente in auge in questo settore, in cui gli amministratori delegati svolgono il ruolo di persone carismatiche in grado di smuovere le coscienze ed essere precursori del cambiamento. Come sostenuto da Chieffi (2020) nella prefazione del libro "Social CEO", "i CEO delle aziende non sono più, solo, i rappresentanti legali, i capi delle loro aziende, dal punto di vista funzionale, gerarchico, legale e manageriale, essi l'azienda la incarnano, ne diventano (o ne devono diventare) l'umanizzazione, la faccia, la voce, i testimoni, devono essere i primi interpreti dei valori che le aziende stesse sostengono di rispettare". Il ruolo descritto non rappresenta più per il CEO un *nice to have*, bensì diviene un elemento essenziale per la costruzione della reputazione aziendale, definita come "sentenza valoriale sociale", in quanto emessa dagli *stakeholders* sulla base di ciò che un'azienda dice, ma soprattutto fa (Chieffi in "Social CEO", 2020). I CEO del settore, si mostrano, dunque, sempre più consapevoli e propensi ad abbracciare un nuovo atteggiamento, facendosi portavoce dei valori aziendali e realizzando cambiamenti concreti. A tal proposito, è importante menzionare la Fashion CEO Agenda, una nuova realtà nata dalla

convinzione condivisa dei membri della Global Fashion Agenda sulla convinzione che ci sono delle questioni prioritarie per il settore del *fashion* che devono essere affrontate affinché l'industria sia prospera e sostenibile (Global Fashion Agenda). La Fashion CEO Agenda rappresenta una guida che si occupa di delineare le questioni più urgenti e le maggiori opportunità a livello ambientale e sociale fornendo indicazioni ai leader del settore sulle modalità attraverso le quali prendere posizione ed in seguito realizzare azioni concrete che generino un cambiamento.

Se da un lato l'obiettivo primario del *CEO activism* è il miglioramento di una situazione problematica in ambiti anche lontani rispetto al *core business* aziendale, è stato dimostrato come le forme di attivismo aziendale possano generare al contempo delle ricadute positive sul *business* delle imprese. Affinché tale strategia sia in grado di raggiungere i suoi obiettivi, è necessario che i principali interlocutori dell'azienda, ovvero i consumatori, accolgano favorevolmente le prese di posizione espresse dai leader aziendali e ne vengano coinvolti, rafforzando la loro relazione con il brand in questione. Perché ciò avvenga, è opportuno considerare i mezzi ideali tramite i quali entrare in contatto con il pubblico di riferimento. Ad oggi, è possibile affermare che uno dei principali canali di connessione e comunicazione tra i brand, i CEO, e gli utenti sono i *social media*, specialmente nel settore del *fashion*. In particolare, un'indagine effettuata da BRANDfog (2013) sull'utilizzo dei canali *social* da parte delle aziende e dei CEO riporta come nove imprese intervistate su dieci (90%) concordano sul fatto che i *social media* assumono un ruolo centrale nella strategia di PR e comunicazione per i dirigenti delle organizzazioni e i brand. Le aziende utilizzano tali strumenti mediatici per divulgare informazioni con gli *stakeholders* di riferimento e i CEO, al fine di potenziare ulteriormente la comunicazione dell'azienda, stanno dimostrando un impegno sempre maggiore nell'utilizzo dei loro account individuali sui *social media* per dialogare in modo diretto con il pubblico (Alexander e Gentry 2014). Inoltre, i *social media* rappresentano uno dei maggiori *trend* all'interno del settore dell'alta moda (M2PressWIRE, 2011) e l'adozione delle piattaforme digitali da parte dei brand di tale comparto continua a crescere ad un ritmo veloce, così come la fama che tali marchi nutrono nella comunità online (Ahmad et al., 2015). Per giunta, l'utilizzo dei *social media* da parte dei CEO e dei brand risponde alle aspettative dei consumatori contemporanei che richiedono che i brand e i CEO prendano posizione pubblicamente rispetto a problematiche importanti, considerando le piattaforme digitali un luogo ideale per farlo (Sprout Social, 2017).

Inoltre, vi sono aggiuntivi elementi a sostegno dell'utilizzo vantaggioso dei *social media* per comunicare il proprio attivismo: i CEO esprimendo la loro posizione su questioni rilevanti che investono il mondo contemporaneo sono in grado di catturare l'attenzione del pubblico, accrescendo la percezione di trasparenza dell'azienda e costruendo relazioni di fiducia con gli *stakeholders* (Toppinen, Hänninen e Lähtinen, 2015) giungendo, in alcuni casi, a mobilitare gli utenti verso un'azione collettiva in grado di generare un cambiamento per il bene comune. A fronte delle considerazioni avanzate, è possibile affermare che i *social media* rappresentano il contesto giusto per coinvolgere i consumatori, informarli dell'operato dell'azienda e del CEO ed infine influenzare il cambiamento (Sarkar e Kotler, 2018).

Nella conclusione del secondo capitolo vengono presi in esame due casi di CEO impegnati sul fronte dell'attivismo nel settore dell'alta moda sfruttando il potenziale dei canali digitali *owned* al fine di comunicare al pubblico il loro impegno e le azioni concrete in relazione a cause sociali e politiche.

I due leader, Marco Bizzarri e François-Henri Pinault (alla guida rispettivamente delle aziende Gucci e Kering), comprovano che da un lato un impegno concreto genera davvero un miglioramento del mondo circostante e dall'altro che una buona strategia di *CEO activism* è in grado di giovare anche alla visibilità e alla *performance* dei brand. Tale tesi risulta avvalorata dal fatto che entrambe le *maison*, Kering e Gucci, si classificano tra le aziende di maggior successo del comparto della moda di lusso.

Nonostante sia stata osservata l'importanza del coinvolgimento dei consumatori nel marketing odierno affinché prenda forma una relazione duratura brand/utente, gli effetti della strategia di *CEO activism* implementata tramite i *social media* sugli utenti in termini di *engagement* costituiscono un campo di indagine poco esplorato dalla letteratura esistente. Hollebeek et al. (2014) definiscono il *consumer engagement* come "l'attività cognitiva, emotiva e comportamentale del consumatore legata al brand con valenza positiva, che si realizza durante le interazioni focali tra il consumatore e la marca" (p. 154).

Considerando il ruolo significativo svolto ad oggi dai consumatori e la loro posizione interattiva e partecipativa nella relazione con le aziende, è comprensibile quanto sia importante ed interessante per i brand coinvolgere gli utenti. I consumatori contemporanei, infatti, tendono a contribuire attivamente a una serie di attività di marketing, tra cui l'innovazione di prodotti, servizi e le comunicazioni esterne all'impresa, ad esempio diffondendo il passaparola legato al marchio (Malthouse et al., 2013; Hollebeek et al., 2016) e divengono una fonte altamente credibile per altri individui.

Gli studi finora effettuati nell'ambito del *CEO activism* e dei suoi effetti sono volti prevalentemente a rilevare le principali caratteristiche di tale strategia o a portare alla luce i casi esemplari di leader aziendali impegnati in cause politiche e/o ambientali. Un numero inferiore di tali indagini è volto, invece, a definire l'impatto di tale strategia sulla *performance* aziendale in termini di *brand equity* o ad indagare le reazioni controverse del pubblico alle prese di posizione degli amministratori delegati. Le risposte dei consumatori, infatti, variano considerevolmente a seconda delle questioni e in base al concretizzarsi o meno di un allineamento tra le opinioni del leader e quelle dell'individuo in questione. Tali indagini, però, non considerano che il *CEO activism* potrebbe essere in grado di stimolare l'*engagement* da parte del pubblico, ovvero il coinvolgimento e l'impegno degli utenti rispetto al brand, il che genera a sua volta maggiore visibilità per la stessa azienda.

Per giunta, risultano essere ridotti gli studi che indagano l'implementazione della strategia di attivismo dei leader aziendali tramite i *social media*, strumenti che, come è stato affermato precedentemente, sono tra i principali canali di comunicazione impiegati dai brand al giorno d'oggi. È a partire da tale *gap* nella letteratura esistente che il presente elaborato si propone di rispondere alla seguente domanda di ricerca: la strategia di *CEO activism* implementata attraverso il canale *social* di Instagram è in grado di generare *consumer engagement* nel pubblico?

Il terzo capitolo si occupa proprio di evidenziare le principali lacune presenti nella letteratura esistente a proposito del fenomeno del *CEO activism*, delineando la domanda di ricerca suddetta, la metodologia impiegata per raggiungere gli obiettivi desiderati, ed infine proponendo l'analisi vera e propria svolta sul *case study* del CEO di Off-White™ Virgil Abloh, al fine di declinare le considerazioni teoriche avanzate nei primi due capitoli su un piano pratico e reale. Tale caso studio risulta essere un esempio particolarmente calzante di strategia di *CEO activism* implementata tramite i *social media*. Virgil Abloh è un leader fortemente impegnato in questioni che vanno ben aldilà del settore di *business* della propria azienda, dimostrando una dedizione costante nel sostenere importanti cause sociali e politiche su più fronti, tramite iniziative personali o progetti che coinvolgono i brand che gestisce. È proprio tale impegno sul fronte politico e sociale a rendere Virgil una delle personalità maggiormente influenti ed apprezzate nel ventunesimo secolo nel settore dell'alta moda. Il maggior contributo del CEO risiede nella creazione di opportunità per coloro ai quali l'opportunità viene regolarmente negata, come le comunità BIPOC e LGBTQ+.

Lo spirito rivoluzionario di Virgil Abloh si evince soprattutto dalle sue opinioni circa l'istruzione e la giustizia sociale (Gómez, et al., 2021) e nella nobiltà del suo carattere; il suo modo di lavorare, di comunicare, di esprimersi, si basano sui suoi solidi principi.

Tra le iniziative messe in atto dal CEO non si può non menzionare l'istituzione nel 2020 di un programma di *stage* retribuito presso il brand Off-White™ a Milano, rivolto a giovani di colore che desiderano avviare una carriera nel settore della moda. Il progetto si propone di assumere due studenti all'anno nel *team* centrale di Off-White™, coinvolgendoli in ogni parte del processo creativo, dalla creazione di contenuti per il brand, fino al *design* e al marketing. Sempre nel 2020, vi è la fondazione di "Post-Modern" Scholarship Fund in collaborazione con il Fashion Scholarship Fund (FSF, 2020), la principale organizzazione non-profit per l'istruzione e lo sviluppo della forza lavoro orientata alla moda negli Stati Uniti. Il programma prevede delle borse di studio universitarie, *stage* estivi retribuiti presso varie aziende di moda o il *mentoring* da parte dei leader dell'industria della moda. Nel luglio 2020, invece, Abloh collabora con l'attivista Aleta Clarke per sostenere la sua organizzazione non-profit, HugsNoSlugs, che lotta contro la violenza delle armi e la povertà.

È durante lo stesso anno, che Virgil annuncia il lancio del progetto "I Support Young Black Businesses" (ISYBB), un programma trimestrale di raccolta fondi a sostegno di organizzazioni per sostenere la comunità nera.

Virgil Abloh si distingue non solo per le numerose iniziative intraprese, ma anche per le modalità attraverso le quali esprime le sue posizioni e comunica le sue iniziative attiviste al pubblico. Il CEO, infatti, tramite l'utilizzo dei *social media*, dimostra una particolare capacità di connessione agli utenti di riferimento e utilizza tali strumenti con l'obiettivo di dare un volto nuovo all'industria della moda, modernizzandola, rendendo i processi di sviluppo e di creazione dei prodotti accessibili a tutti e relazionandosi con i consumatori dell'epoca contemporanea. La presenza del CEO e del brand Off-White™ nel mondo digitale attraverso i *media owned*, risulta altamente complessa e diversificata tra le piattaforme: Virgil gestisce una quantità innumerevole di account differenti, soprattutto sulla piattaforma di Instagram, oltre che di siti web e blog personali.

Lo spazio digitale che rappresenta il cuore pulsante e l'archivio di tutte le attività lavorative e filantropiche che il leader intraprende è “virgilabloh.com/postmodern/” un sito lanciato dallo stesso. Ad oggi, il sito web si configura come una raccolta di testimonianze personali dal valore inestimabile (Dahlgren, 2019), documentando ampiamente i numerosi modi in cui il CEO e il suo brand supportano la comunità BIPOC (Black, Indigenous, & People of Color Movement). In particolare, il sito ospita una sezione dedicata interamente all'esplicazione della posizione di Virgil rispetto alle tematiche sociali e filantropiche, racchiuse nel cosiddetto “Transparency Report”, ovvero report di trasparenza, un manifesto attraverso il quale il leader espone la sua visione di cambiamento. All'interno del report Abloh afferma: “Con questo rapporto, spero di ispirare altri a promuovere un progresso duraturo nelle loro proprie comunità. Con l'aiuto dei miei *team* e dei brand con cui lavoro, mi sono impegnato a sfruttare gli strumenti a mia disposizione per tradurre le parole in azioni” (Abloh, 2021).

Il sito web Post Modern possiede una vera e propria trasposizione sulla piattaforma di Instagram nell'account @post____modern. Instagram rappresenta proprio la piattaforma digitale prediletta dal brand e dal CEO. Difatti, pochi marchi sono attivi su questo *social* quanto Off-White™, presente sulla piattaforma con molte pagine diverse dedicate a temi differenti: dalla presentazione dei prodotti, ai negozi, alle ispirazioni del CEO e direttore creativo. Tale *social network* viene impiegato dal leader come uno spazio ludico ma anche utile ed informativo, volto ad annunciare agli utenti le azioni filantropiche e sociali attuate a favore della comunità. Nello specifico, l'account Instagram @post____modern rappresenta, come recita la stessa *bio*, “una *overview* di iniziative realizzate da Abloh volte ad aprire le porte alla creatività “*black*” e a mantenere queste porte aperte al futuro”. È possibile affermare che il profilo *social* rappresenti la massima espletazione della strategia di attivismo del CEO; infatti, tutti i contenuti postati mirano a portare il pubblico a conoscenza delle azioni intraprese dal leader aziendale e a far conoscere la sua opinione circa questioni politiche e sociali attraverso numerose citazioni dello stesso. I *post* comprendono video di *talks* tra Virgil e importanti attivisti, frammenti di lezioni tenute da Abloh su numerosi temi, come la sua idea di “leader” in grado di dare l'esempio o sul concetto di “moda” nel mondo postmoderno.

Oltre alla presenza sul *social* di Instagram con vari account, Off-White™ e il CEO sono presenti sulle piattaforme digitali Facebook, Youtube, LinkedIn e Twitter, oltre che sui canali orientali Weibo e We Chat, ma la presente ricerca si sofferma sulla presa in esame dell'account @post____modern presente su Instagram, che ospita la maggior parte delle informazioni relative alle iniziative di attivismo sul *social* prediletto dallo stesso CEO.

A fronte della rassegna della letteratura esistente avanzata circa il fenomeno del *CEO activism*, e a seguito della presentazione del *case study* di riferimento, è possibile introdurre la metodologia impiegata per il conseguimento dei risultati attesi e l'analisi vera e propria. Per quanto concerne la metodologia impiegata, al fine di rispondere alla domanda di ricerca anzidetta, viene impiegata la tecnica del *social network analysis*, una disciplina che rappresenta un ramo della *social media analytics*. La metodologia è tipo qualitativo in quanto si basa sull'interpretazione dei dati reperiti per mezzo del *tool* Not Just Analytics. La *social media analytics* riguarda l'utilizzo di strumenti e strutture informatiche per raccogliere, monitorare, analizzare,

riassumere e visualizzare i dati dei *social media*. Tale tecnica di ricerca effettuata sui *social media* può contribuire al raggiungimento di diversi scopi, come l'estrazione di informazioni utili per conoscere le aspettative e i bisogni dei consumatori, stimolare le conversazioni e l'interazione tra le comunità online e/o individuare gli utenti attivi nei dialoghi in corso in relazione al brand (Zeng et al., 2010). L'analisi dei *social media* comporta un processo che si compone di tre fasi principali: reperire e raccogliere i dati, comprenderli e presentarli. La fase di acquisizione comporta l'ottenimento di dati rilevanti sui *social media* attraverso il monitoraggio e l'ascolto di tali piattaforme, l'archiviazione dei dati raccolti e l'estrazione di informazioni pertinenti. Tale processo può essere svolto in modo diretto o tramite una piattaforma specializzata in analisi (Fan e Gordon, 2014), come nel caso della presente, in cui ci si avvale del supporto del *tool* Not Just Analytics.

A seguire, la fase di comprensione consiste nella selezione di dati pertinenti per la rilevazione di informazioni significative, la rimozione di dati di bassa qualità e l'impiego di vari metodi avanzati di analisi per esaminare i dati immagazzinati e ricavarne *insights* interessanti (Fan e Gordon, 2014). La fase finale di presentazione consiste, invece, nell'organizzare visivamente in modo significativo i risultati della fase 2.

Tra le tecniche della *social media analytics* è possibile rilevare la *social network analysis*, utilizzata per definire e comprendere le dinamiche e la crescita della rete sociale intorno a un account (Fan e Gordon, 2014). L'analisi delle reti *social* è la tecnica principale impiegata per identificare la presenza di sotto-comunità all'interno di una comunità online più grande consentendo alle aziende di realizzare una maggiore personalizzazione di prodotti. Gli obiettivi della *social network analysis* possono essere molteplici; uno di questi può essere la rilevazione dell'*engagement* del pubblico. Il *consumer engagement* sui *social network* può essere rilevato attraverso diverse metriche di utilizzo delle piattaforme, come le espressioni di consenso, le valutazioni, i commenti ai *post*, le condivisioni o il numero di *followers* di un account (Barger e Labrecque, 2013).

Tale variabile, dunque, viene operazionalizzata concretamente come un insieme di azioni misurabili che i consumatori compiono sui *social media* in risposta ai contenuti relativi al marchio come reagire ai contenuti (ad esempio, "mi piace"), commentare i contenuti e/o condividere i contenuti con gli altri.

La presente indagine si propone di rispondere alla domanda di ricerca applicando la metodologia della *social network analysis* al *case study* di Virgil Abloh che, come osservato precedentemente, rappresenta la massima dimostrazione di leader aziendale impegnato in cause sociali e politiche all'interno del settore della moda di lusso. La scelta di prendere in esame unicamente il *social network* di Instagram è legata al fatto che tale strumento rappresenta la piattaforma prediletta dallo stesso CEO nella sua strategia comunicativa, nonché l'unica che ospita un account dedicato esclusivamente alle iniziative attiviste portate avanti dal leader, come osservato nel paragrafo precedente.

La *social network analysis* prevede la presa in esame del profilo Instagram @post_____modern, con un focus particolare su 82 post, pubblicati nell'arco temporale che va dal 20 settembre 2021 al 15 maggio 2022. È selezionato l'intervallo temporale anzidetto in quanto rappresenta l'ultimo periodo di pubblicazione rispetto al momento dell'analisi; tale scelta consente di avere una visione più recente possibile della strategia di *CEO activism* implementata su un profilo Instagram. Inoltre, sono selezionati 8 mesi in modo da prendere

in esame anche il periodo antecedente alla scomparsa di Virgil (che risale a fine novembre 2021), così da avere un quadro completo della strategia di comunicazione dell'attivismo del CEO su Instagram sia nel periodo in cui Abloh è in vita che nel periodo successivo, valutando il cambiamento delle *performances* dell'account tra i due periodi suddetti. L'analisi, inoltre, si concentra sull'account @post_____modern in quanto, come anticipato, rappresenta l'unico profilo istituito da Abloh su un *social* dedicato esclusivamente alle iniziative attiviste e, dunque, l'oggetto di ricerca ideale per un'analisi che intende comprendere gli effetti del *CEO activism* sugli utenti in termini di *engagement*.

La *social network analysis*, in conclusione, consente di rilevare varie metriche relative alla *performance* dell'account e alle reazioni dei consumatori ai contenuti pubblicati, al fine di rilevare se la strategia di *CEO activism*, è in grado di generare *engagement* nel pubblico di utenti.

In una fase successiva alla *social network analysis*, viene effettuata un'analisi semiotica audio visuale di due contenuti postati su due account Instagram, @post_____modern e @off____white; tale studio è utile a comprendere in modo approfondito le modalità attraverso le quali il CEO comunica il proprio attivismo sui *social network*, nonché il ruolo che egli assume all'interno dei *post* e il tipo di relazione che egli intende instaurare con la propria *community*. I due contenuti selezionati sono rispettivamente un video e un *reel*, e sono scelti come oggetto di analisi in quanto rappresentano due *post* esplicativi circa il particolare approccio al *CEO activism* di Virgil Abloh, e in cui sono evidenti quegli elementi semiotici che generano nel pubblico l'effetto di *engagement*.

Entrambi i contenuti si prestano all'analisi semiotica sia per la loro durata, che si aggira attorno al minuto nel caso del primo video, mentre nel secondo caso intorno ai due minuti, che per la complessità narrativa che li caratterizza. Quest'ultimo aspetto consente di svolgere un'analisi semiotica approfondita dei contenuti fino a rilevare i valori fondamentali che si desiderano trasmettere al pubblico, e che rappresentano in modo completo la visione umanistica e filantropica del leader. La semiotica rappresenta una disciplina delle scienze sociali particolarmente efficace ed utile nell'analisi del linguaggio e dei contenuti diffusi dai brand (Codeluppi, 2020) e consiste nella rilevazione e nello studio dei significati che si celano all'interno dei testi narrativi. In particolare, per testo narrativo si fa riferimento a uno strumento espressivo in grado di produrre delle rappresentazioni, un qualsiasi veicolo di comunicazione impiegato da un brand (Collantes e Oliva, 2015).

Lo studio semiotico dei due contenuti, in conclusione, è utile a fornire un quadro più completo e dimostrativo dei risultati ottenuti mediante la *social network analysis*, presentati nel dettaglio successivamente.

Per quanto concerne la *social network analysis*, come affermato precedentemente, viene impiegato il *tool* di supporto Not Just Analytics, strumento utile a monitorare le metriche di qualsiasi profilo sul *social network*, consentendo un controllo delle *performances* dei brand sulle piattaforme *owned*. Al fine di rilevare l'impatto del *CEO activism* sull'*engagement* del pubblico sul profilo *social*, vengono presi in considerazione diversi parametri e si effettuano due operazioni principali, quali:

- Il tasso di *engagement* fornito da Not Just Analytics sulla base di un'analisi effettuata sugli ultimi 12 *post*; tale dato viene confrontato con il tasso di *engagement* di altri profili istituiti da Abloh che trattano

argomenti differenti dall'attivismo, in modo da comprendere se l'impegno personale del CEO rispetto a tematiche sociali e politiche generi interazioni significative del pubblico rispetto ad altri argomenti;

- Il tasso di *engagement* di ogni singolo *post*, al fine di comprendere, attraverso una comparazione di tali valori, quali sono i *post* che generano maggiore coinvolgimento all'interno dell'account, e osservando quali *post* in termini di formato e argomento affrontato generano maggiori interazioni. Tramite questa operazione è possibile individuare la tipologia di contenuto attivista che coinvolge maggiormente il pubblico.

Stando a quanto rilevato tramite la *social network analysis* è possibile ricavare delle considerazioni interessanti. In primo luogo, il profilo Instagram @post____modern istituito da Virgil Abloh nel 2020 con lo scopo di informare gli utenti circa le iniziative filantropiche e sociali intraprese e per creare discussioni intorno al tema dell'inclusività, risulta performante. Difatti, i KPI's essenziali nel periodo selezionato per la realizzazione dell'analisi, ovvero 20/09/2021 – 15/05/2022, dimostrano che il profilo *social* gode di buona salute. Tra questi sono osservati e ritenuti soddisfacenti, in particolare, il numero di *followers* e la crescita di questi nel tempo. Il valore dell'*engagement rate* complessivo generato dal profilo, ovvero la media di interazioni degli utenti (*likes* e commenti) rispetto ai *post* sulla base del numero di seguaci, risulta, invece, essere leggermente sotto la media che il *tool* ritiene idonea per un account dotato di un numero di *followers* compreso tra i 10.000 e i 100.000. In particolare, il dato fornito da Not Just Analytics, che prende in considerazione gli ultimi 12 *post* escluso il più recente nell'arco temporale stabilito, è di 2,31% contro il tasso considerato ideale di 2,4%. Al fine di comprendere in modo maggiormente approfondito qual è l'effetto della strategia di *CEO activism* implementata tramite i *post* del profilo sull'*engagement* dei consumatori, il dato in questione è confrontato con quello di altri 9 profili istituiti dal leader Virgil Abloh, che trattano però argomenti differenti. Tale operazione di confronto rivela che l'account @post____modern possiede un ER inferiore solo ai profili che trattano argomenti specifici e rivolti a determinate *community* di utenti, come il profilo @arch____itecture e @off____white____production, che affrontano rispettivamente le tematiche dell'architettura e del rap, o agli account che riguardano esclusivamente la figura del CEO, come nel caso di @virgilablohstories. Stando a tale constatazione è possibile affermare che pur essendo leggermente sotto la media, l'ER di @post____modern risulta soddisfacente, e, dunque, l'argomento di *CEO activism* è in grado di generare un numero significativo di interazioni da parte del pubblico anche rispetto ad account importanti come quello ufficiale del CEO o del brand Off-White™.

Altre interessanti considerazioni derivano dall'analisi di dettaglio effettuata sugli 82 *post* pubblicati nel periodo temporale prescelto e sull'*engagement rate* di ognuno. Le operazioni attuate sono svolte in primo luogo per comprendere quali formati sono impiegati maggiormente per l'account @post____modern e quali tra questi sono maggiormente performanti dal punto di vista delle interazioni generate. A partire dalla constatazione che i formati impiegati e la rispettiva percentuale relativa alla frequenza di utilizzo sono il carosello (42,7% sul totale), l'immagine (41,5% sul totale), il video (3,7% sul totale), l'igtv (4,9% sul totale), il reel (7,3% sul totale), è possibile evidenziare che il più performante in termini di ER generato è l'immagine singola (con un tasso di *engagement* che rappresenta il 45,4% generato dal totale dei *post* analizzati). L'ER

dei contenuti video risulta sorprendente, considerando che il video rappresenta il formato utilizzato in misura inferiore: i video si classificano secondi per ER con un tasso di 21,8%, osservazione che potrebbe essere ricondotta alle caratteristiche peculiari di questa tipologia di contenuti audio visivi i cui codici sensoriali e figurativi sono in grado di racchiudere profondi valori ontologici, generando un maggior coinvolgimento emotivo da parte dell'osservatore. L'analisi permette, inoltre, di comprendere quale argomento trattato dai *post* è in grado di generare più interazioni e coinvolgimento. Il macro-argomento presente nel maggior numero di *post* è la sponsorizzazione delle iniziative promosse dal CEO, osservazione coerente con il *purpose* principale dell'account stesso, volto ad informare gli utenti circa l'impegno e le azioni di Virgil Abloh rispetto a cause sociali e politiche. Un altro macro-argomento trattato da un numero elevato di *post* tra quelli presi in esame è costituito dalle citazioni del CEO, un vero e proprio *format* impiegato nell'account che vede delle frasi celebri e motivazionali del leader aziendale che esprimono il suo pensiero circa l'inclusività e l'uguaglianza. È interessante osservare che sono proprio i *post* che rientrano in questo macro-argomento a generare un maggior tasso di *engagement*. A seguire, i temi che generano un numero considerevole di interazioni sono "Celebrazione attivismo del CEO VA" e "Conversazioni tra VA e altri attivisti". Ciò che accumuna i tre macro-argomenti migliori in termini di ER è che in ognuno di questi la figura di Virgil Abloh, nonostante non sia sempre la protagonista da un punto di vista plastico e concreto, risulti comunque presente e influente nei confronti del pubblico. Tale effetto deriva dalla capacità di Abloh di costruire attorno alla sua figura un sistema simbolico altamente significativo dal punto vista valoriale che gli consente di esprimere in modo efficace la propria ideologia politica sociale e umanistica. È proprio quest'ultimo elemento il fattore comune tra le tre tipologie di macro-argomenti maggiormente coinvolgenti per il pubblico secondo l'analisi svolta. Gli ultimi macro-temi per ER generati sono quelli che riguardano i *post* che sponsorizzano i prodotti dei brand Off-White™ o Louis Vuitton o che informano circa iniziative intraprese da altri, dato che conferma che il pubblico predilige in modo particolare i *post* in cui ad essere centrale è il pensiero attivista del CEO e non altri elementi come i prodotti o i brand.

L'ultima considerazione interessante derivante dall'analisi sui *post* è relativa all'andamento dell'ER generato dai contenuti nel tempo, dal 20 settembre 2021 al 15 maggio 2022. In linea generale è possibile evidenziare che un intervallo particolare in cui si registrano *performances* positive dei *post* in termini di ER è quello che va dalla fine di novembre alla metà di febbraio, periodo che coincide con la scomparsa di Virgil Abloh e il successivo periodo di *post* dedicati alla sua persona e al suo spirito attivista, mentre si nota un andamento più disteso dell'ER negli ultimi mesi (da metà marzo in poi). Anche queste informazioni lasciano intendere quanto gli utenti apprezzino il leader, riconoscendo il suo impegno e la sua dedizione nei confronti della comunità di colore ed LGBTQ+.

L'analisi semiotica realizzata successivamente alla *social network analysis* è volta soprattutto a fornire un quadro ancor più completo delle modalità di implementazione e di racconto del *CEO activism* per mezzo dei *post* su un *social network*, consentendo di cogliere attraverso degli esempi concreti e calzanti il ruolo che il leader svolge anche a livello narrativo ed attanziale, in modo da disporre di una visione più esauriente degli

elementi che innescano i meccanismi di *engagement*. I principali risultati che possono essere tratti dallo studio semiotico riguardano la volontà da parte del CEO di trasmettere dei valori ontologici ben precisi all'utente che ricorrono in entrambi i contenuti presi in esame, anche se comunicati tramite differenti codici e strutture narrative. Tra questi si evidenziano in particolare l'uguaglianza, l'inclusività, la bellezza della diversità, il senso di comunità, il bisogno di scoperta e di curiosità dell'individuo e la necessità di infrangere le barriere di ogni tipo tra gli uomini. Tali valori sono sottintesi e nascosti da una serie di elementi e codici estetici, visivi, figurativi, tematici e da sequenze narrative che riportano similitudini e dissonanze tra i due video analizzati. È possibile, infatti, osservare come i protagonisti dei due contenuti siano differenti, così come le ambientazioni, le figure retoriche impiegate e la costruzione delle strutture narrative. Eppure, ci sono elementi che ricorrono in entrambi i contenuti, così come in tutti i *post* a sfondo attivista che non sono presi in esame nell'analisi semiotica svolta, come la presenza di attori di colore volti a richiamare la comunità che Virgil tenta di proteggere ed elevare a tutti i costi e il ricorrere ad attanti simili: l'antieroe e l'opponente risulta sempre rappresentato da quelle situazioni che non consentono ai protagonisti di esprimere se stessi, di sentirsi accettati e di essere liberi; il soggetto-eroe è incarnato in tutti i contenuti dai protagonisti di colore, esponenti delle comunità spesso emarginate dalla società; infine, il destinante e l'aiutante magico è proprio il leader che lotta affinché gli eroi possano godere dei diritti che meritano e vivere in un mondo che non conosce discriminazioni.

In linea generale si rileva che i contenuti audio visivi attraverso i quali il *CEO activism* viene comunicato al pubblico mirano soprattutto a coinvolgere l'utente da un punto di vista emozionale colpendone la sensibilità, al fine di portarlo a riflettere sull'importanza delle questioni affrontate. Il ruolo assunto da Virgil non è tanto quello di protagonista indiscusso, quanto quello di spalla e sostegno nei confronti di tutti coloro che subiscono oppressioni, atteggiamento che rende palpabile per il pubblico il suo spirito nobile e altruista.

Come osservato per mezzo della *social network analysis*, Virgil Abloh mette in atto una forma di *CEO activism* particolare, che supera il tradizionale approccio dei leader all'attivismo, in cui l'amministratore delegato è l'unico protagonista dello schema narrativo. Al contrario, la figura di Virgil e la sua ideologia sociale e politica è talmente radicata nelle menti del pubblico ed influente, da non richiedere necessariamente una presenza fisica all'interno dei contenuti affinché si generi *engagement*.

In conclusione, si osserva che, stando allo studio effettuato e ai risultati sinora discussi, il *CEO activism* implementato sul *social network* di Instagram da parte di una delle figure di maggior spicco nel settore dell'alta moda del ventunesimo secolo quale Virgil Abloh, è in grado di generare *engagement* nel pubblico, anche in misura maggiore rispetto ad altri argomenti come la semplice promozione di prodotti. L'indagine qualitativa svolta dimostra che l'efficacia di tale strategia risulta strettamente legata all'influenza dell'ideologia del CEO circa le questioni politiche e sociali per le quali lotta. Lo studio semiotico di supporto alla *social network analysis* evidenzia come Virgil Abloh è in grado di costruire attorno alla sua figura un sistema simbolico altamente intriso di valori e principi morali, ed è proprio tale sistema simbolico ad esercitare una forte influenza sul pubblico, che viene coinvolto dalla nobile aura del CEO.

L'ultimo capitolo, oltre a presentare la discussione dei risultati ottenuti e le conclusioni anzidette, prende in esame le implicazioni manageriali e le possibili aree di ricerca futura sul fenomeno del *CEO activism*.

Per quanto concerne le limitazioni e l'individuazione di ulteriori aree di sviluppo della ricerca, è possibile affermare innanzitutto che il presente studio è condotto impiegando una metodologia qualitativa in quanto si occupa di fornire una rielaborazione ed interpretazione di dati acquisiti per mezzo di un *tool* esterno.

Tale metodologia, seppur vantaggiosa per diversi aspetti e pertinente in relazione allo studio condotto, possiede delle limitazioni intrinseche, come il numero ridotto di elementi oggetto di analisi. Nel caso del presente studio, infatti, l'oggetto dell'analisi è costituito da un unico *case study*, quello del leader del brand Off-White™ Virgil Abloh, prendendo in esame uno dei *social* in cui viene implementata la strategia di *CEO activism*. A tal proposito, la ricerca circa l'impatto del *CEO activism* sull'*engagement* del pubblico potrebbe in futuro essere estesa ad altri casi esistenti di leader impegnati su questo fronte sulle piattaforme digitali, prendere in considerazione le attività di comunicazione attuate su piattaforme differenti da Instagram e/o rivolgersi ad altri settori di mercato, considerando che la ricerca presente indaga tale strategia in particolare nell'industria dell'alta moda. In aggiunta, un'analisi quantitativa potrebbe fornire delle informazioni interessanti, attendibili e generalizzabili circa l'impatto di tale strategia sul *consumer engagement* secondo una prospettiva più ampia e globale che vada oltre singoli casi studio specifici.

Inoltre, un effetto del *CEO activism* che potrebbe essere considerato come un'interessante area di ricerca futura è l'impatto di tale strategia sui consumatori da un punto di vista delle loro reazioni positive o negative sui *social media*. Tale fenomeno potrebbe essere indagato per mezzo di una *sentiment analysis*, metodologia di ricerca che rappresenta un processo di analisi di elementi testuali presenti su piattaforme digitali al fine di rilevare il tono emotivo dell'utente, determinando se il suo atteggiamento rispetto a un particolare fenomeno sia positivo, negativo o neutrale. Difatti, venire a conoscenza degli atteggiamenti dei consumatori rispetto a particolari azioni del brand o del CEO consente all'azienda di monitorare le conversazioni che si realizzano intorno al brand sulle piattaforme digitali, gestendo al meglio la propria reputazione online.

In relazione alle implicazioni manageriali è possibile affermare che lo studio e le conclusioni tratte dimostrano che la strategia di *CEO activism* implementata sui *social network*, in particolare nel settore dell'*high fashion*, risulta essere efficace e coinvolgente per il pubblico realizzando contenuti dai giusti formati e trattando temi che evidenzino l'impegno personale del CEO. È osservato nel presente elaborato come l'impegno da parte delle imprese e degli amministratori delegati nei confronti di questioni politiche, sociali e/o ambientali non afferenti al *business* principale dell'azienda viene fortemente apprezzato e desiderato dai consumatori contemporanei. Eppure, assumere un atteggiamento proattivo rispetto a cause sociali, politiche o ambientali non basta: bisogna saper comunicare e trasmettere tale impegno ai propri *stakeholders*. Dal momento in cui le piattaforme digitali rappresentano uno dei principali canali di comunicazioni *owned* per rivolgersi al pubblico esterno, le imprese dovrebbero comprendere quali sono le strategie più idonee da attuare e quali sono gli attori che ruotano attorno al brand che coinvolgono maggiormente gli utenti. È possibile

affermare che i leader aziendali rappresentino l'antropomorfizzazione stessa dell'azienda, ragione per cui i CEO dovrebbero divenire i principali portavoce dei valori che le imprese intendono rispettare anche sui *social media*. I leader, infatti, sono figure fortemente competitive sui canali digitali, in grado di avere un impatto considerevole sul pubblico e, in particolare, la loro capacità di generare la volontà negli utenti di impegnarsi ed interagire con il brand su un *social network* risulta legata alla loro personalità e al loro carisma, come osservato nell'analisi realizzata a proposito del CEO Virgil Abloh.

In conclusione, è possibile affermare che il leader aziendale rappresenta oggi una risorsa fondamentale per le imprese non solo dal punto di vista ristretto del suo ruolo dirigenziale, ma anche in qualità di guida verso la comprensione delle problematiche sociali e ambientali, l'attuazione di soluzioni concrete e la comunicazione delle iniziative intraprese tramite i canali digitali. Le considerazioni avanzate rendono evidente come il *CEO activism* sia un'opportunità per gli amministratori delegati per incrementare l'*engagement* del proprio pubblico, elemento essenziale affinché prenda forma una *community* intorno al brand, costituita da consumatori che stabiliscono con l'azienda relazioni durature destinate a creare valore a lungo termine.

