

LUISS



Dipartimento di Impresa
e Management

Cattedra di Marketing

L'impegno per l'ambiente: il caso Patagonia

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Chiara Arianiello Matr.268591

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

Abstract

Il panorama del marketing è in continua evoluzione, guidato da stimoli esterni provenienti dalla società. Comprendere le ragioni dietro l'ascesa del brand activism è cruciale. Questo studio evidenzia che la nostra società è afflitta da varie problematiche, come il cambiamento climatico, le crisi ambientali, le disuguaglianze economiche e sociali. Il percepito declino e l'immobilismo delle istituzioni hanno portato a uno spostamento della fiducia dallo Stato ai brand e alle imprese, ora visti come agenti di cambiamento che promuovono il bene comune. I brand stanno sempre più adottando uno scopo che va oltre il profitto, concentrandosi sulla loro brand responsibility. Questo cambiamento ha dato vita al brand activism, un'evoluzione della responsabilità sociale d'impresa (CSR), ma distinto da essa. Mentre la CSR si concentra su azioni socialmente responsabili, il brand activism comporta prendere posizioni chiare su questioni sociali o ambientali, spesso polarizzanti. Nel contesto del "Marketing 4.0", caratterizzato dal coinvolgimento dei consumatori e dalle conversazioni sul brand, il brand activism si inserisce perfettamente. Le aziende devono essere sensibili alle problematiche globali e rispondere alle richieste della società. Questo lavoro esplorerà come i brand possano contribuire attivamente al bene comune e i benefici del brand activism. Saranno esaminate le iniziative ambientali di Patagonia per capire come un brand possa tradurre il proprio scopo in azioni concrete.

L' IMPEGNO PER L' AMBIENTE: IL CASO PATAGONIA

Indice

Capitolo 1 Brand Activism	6
1.1 Brand Activism: storia ed evoluzione	6
1.2 Attivismo del marchio: regressivo vs progressivo.....	10
1.3 Differenze tra Brand activism e Greenwashing.....	12
1.3.1 L'autenticità del brand activism	14
1.3.3 Tecniche e strategie di Greenwashing	16
1.3.4 Case studies su pratiche di Greenwashing.....	16
Capitolo 2 Sostenibilità ambientale e il purpose branding.....	18
2.1 Che cos'è la sostenibilità?.....	18
2.1.1 Tipologie di sostenibilità.....	18
2.2 Esempi di attivismo ambientale.....	20
2.3 Il Brand purpose e le ricerche a supporto.....	21
2.4 Il movimento B-Lab	25
Capitolo 3 Il caso Patagonia	28
3.1 La storia del brand	28
3.1.1 Mission, i valori e gli obiettivi.....	29
3.2 Campagne di comunicazione.....	32
3.3 Attivismo ambientale.....	35
3.3.1 "Worn Wear Tour".....	36
3.3.2 "The President stole your land".....	37
3.3.3 "Don't buy this jacket".....	39
3.3.4 "1% per il pianeta" e "100% per il pianeta"	41
3.4 Raccomandazioni per i brand.....	42

Introduzione

Il panorama del marketing è in costante mutamento e subisce continui cambiamenti di prospettiva. La comparsa di nuovi fenomeni nel marketing dipende fortemente dagli stimoli esterni provenienti dalla società. È pertanto cruciale comprendere le ragioni che hanno alimentato l'espansione del fenomeno del brand activism. L'ipotesi di base di questo lavoro è che viviamo in una società caratterizzata da molteplici problematiche. Il cambiamento climatico, la crisi ambientale, le disuguaglianze economiche e sociali, l'estremismo, l'odio, la corruzione e molto altro ancora sono evidenti agli occhi delle persone. La società è afflitta da una sensazione di declino e dal totale immobilismo delle istituzioni, ritenute responsabili di non aver fatto abbastanza per migliorare la nostra realtà e risolvere i problemi che la affliggono. L'affievolirsi della fiducia nei confronti dello Stato è stato compensato da un aumento di fiducia verso i brand e le imprese, le quali, oggi, sono quasi considerate sostituti dei governi. I brand sono diventati agenti di cambiamento, impegnati a promuovere il bene comune e risolvere le sfide della società. Il cambio di paradigma sta nel fatto che le imprese non mirano più esclusivamente al profitto, ma nascono con uno scopo chiaro e definito. Il cuore del marketing diventa quindi il "perché" di quel business, ovvero il fine ultimo del brand. Questo scenario ha dato vita al brand activism. Partendo da queste premesse, l'analisi del brand activism in tutte le sue sfaccettature diventa il punto di partenza di questo lavoro. Il brand activism può essere considerato come un'evoluzione della responsabilità sociale d'impresa. Se da un lato si sono verificati fenomeni come la globalizzazione, la crescita economica e l'evoluzione del marketing, capaci di soddisfare le esigenze dei consumatori, dall'altro lato ci sono molteplici problemi che affliggono la società. È quindi necessario trovare un equilibrio tra questi aspetti, basandosi sul presupposto che lo sviluppo economico e tecnologico debba portare a un miglioramento della società e del pianeta, sia a livello ambientale che sociale. La corporate social responsibility (CSR) ha un impatto significativo sulle aziende ed è sempre più considerata, poiché offre numerosi vantaggi e opportunità di crescita. Tuttavia, è importante sottolineare che la CSR e il brand activism non sono la stessa cosa: mentre la CSR si concentra sulle azioni socialmente responsabili dell'azienda, il brand activism si basa su uno scopo superiore ed è spesso più polarizzante, poiché richiede all'azienda di prendere posizioni nette su questioni sociali o ambientali. Un altro elemento rilevante è l'attuale contesto del "Marketing 4.0", caratterizzato da un approccio sempre più orientato al pull, in cui le aziende cercano di coinvolgere i consumatori e creare conversazioni attorno al brand. Il brand activism si inserisce perfettamente in questo contesto, poiché per avere successo in questo scenario, le aziende devono dimostrare sensibilità verso le problematiche globali e rispondere alle esigenze e alle richieste delle persone. La comunicazione dei valori del brand, la definizione di uno scopo concreto e l'impegno concreto nell'azione per risolvere le sfide della società sono elementi fondamentali che conducono le imprese verso un ruolo sempre più attivo nel promuovere il bene comune. Pertanto, cercheremo di comprendere come un brand possa concretamente agire a favore del bene comune e

quali benefici il brand activism possa portare. In questo contesto, esamineremo le iniziative, le campagne e le strategie intraprese da Patagonia a favore della tutela ambientale, cercando di capire come un brand possa passare dall'idea di uno scopo alla sua effettiva realizzazione attraverso azioni concrete.

Capitolo 1 Brand Activism

1.1 Brand Activism: storia ed evoluzione

Nel 2018, dalle straordinarie menti di Philip Kotler e Christian Sarkar, nasce il concetto innovativo di brand activism, definito come la naturale evoluzione della corporate social responsibility (CSR). Il libro fondamentale, intitolato "Brand Activism: dal purpose all'azione", rivela l'importanza cruciale per le aziende di ridefinire completamente il concetto di leadership, riconsiderando le organizzazioni come entità equiparabili a vere e proprie istituzioni e trasformando i valori del bene comune e della sostenibilità da semplici slogan in azioni concrete e tangibili¹. Inizialmente, gli autori si immergono nell'analisi del termine "attivismo", attingendo a fonti autorevoli come Wikipedia, dove viene descritto come: "L'attivismo consiste negli sforzi per promuovere, impedire o influenzare riforme o stati di inerzia sociali, politici, economici o ambientali, con l'intento di migliorare la società. Le forme di attivismo spaziano dall'invio di lettere ai giornali o ai politici fino alle campagne politiche, all'attivismo economico sotto forma di boicottaggio o patrocinio di cause da parte di imprese, a manifestazioni, marce, scioperi, sit-in e scioperi della fame"². Questo studio approfondito del concetto di attivismo fornisce il contesto essenziale per comprendere appieno la portata e l'importanza del brand activism. Esso si distingue per il suo approccio proattivo e orientato all'azione, mirando non solo a sensibilizzare sulle questioni sociali, politiche ed ambientali, ma anche a generare un impatto tangibile attraverso iniziative concrete e impegni reali da parte delle aziende. Così, il brand activism emerge come una potente leva per il cambiamento positivo, spingendo le imprese a trasformare i propri valori in azioni concrete che possano contribuire effettivamente a migliorare la società e l'ambiente in cui operano. Il Brand activism rappresenta un significativo impegno e coinvolgimento verso una o più cause di rilevanza sociale, ambientale, politica ed economica, che una marca manifesta attraverso una serie di azioni volte a sensibilizzare e promuovere il cambiamento. Questo impegno non è solo limitato alle campagne di comunicazione, ma si estende anche a iniziative concrete e progetti ad hoc che mirano a fare la differenza nella società e nell'ambiente in cui l'azienda opera. In tal modo, il brand activism si distingue dalla mera promozione commerciale, trasformando il ruolo dell'azienda in un agente di cambiamento sociale e ambientale. Al di là della definizione specifica di attivismo di brand, emerge una nuova prospettiva sull'azienda stessa e sul processo decisionale degli acquisti. Non più vista come un sistema chiuso, l'azienda si inserisce in una rete di relazioni complesse che coinvolge istituzioni, decisori politici, attivisti, altre aziende e la società civile nel suo complesso. In questo contesto, diventa cruciale per l'azienda imparare a navigare e gestire tali relazioni in modo efficace, adottando una sorta di "diplomazia di brand" che tiene conto di interessi divergenti e equilibri delicati.³ Inoltre, l'azienda assume consapevolmente un ruolo attivo e partecipativo che

¹ Kotler, P., Sarkar, C. (2020). Brand Activism: Dal purpose all'azione. Italia: Hoepli

² Wikipedia. L'attivismo. Disponibile da: <https://it.wikipedia.org/wiki/Attivismo>

³ Inside marketing, Disponibile da: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-activism/>

va al di là della mera logica del profitto. Riconosce la propria responsabilità nei confronti della società e dell'ambiente e si impegna a svolgere un ruolo costruttivo e positivo all'interno della comunità. Questo significa non solo offrire prodotti o servizi di qualità, ma anche contribuire al benessere generale e alla sostenibilità a lungo termine. Praticare il brand activism implica quindi un cambio di prospettiva, passando da una visione orientata al marketing a una centrata sulla società. Questo comporta una maggiore attenzione alle esigenze e alle aspettative della comunità, nonché un impegno concreto nell'affrontare le sfide sociali e ambientali del nostro tempo. In definitiva, il brand activism non è solo una strategia aziendale, ma una filosofia che pervade l'intera organizzazione, guidandola verso un futuro più sostenibile e socialmente responsabile. Il libro di Kotler e Sarkar si erge come un faro illuminante nel vasto mare delle strategie aziendali, offrendo una guida dettagliata e ricca di risorse tecniche e analitiche per plasmare una strategia imprenditoriale solida ed efficace. Questa metodologia si articola attraverso tre fasi fondamentali, le quali costituiscono veri e propri pilastri per la trasformazione aziendale. Nella prima fase, l'azienda è chiamata a compiere un'analisi approfondita della propria cultura organizzativa. Questo processo richiede una profonda immersione nei tratti distintivi della mentalità collettiva, nell'efficacia della leadership interna, nella costruzione della reputazione nel corso del tempo e nell'identità culturale stessa dell'azienda. Questa introspezione è fondamentale per cogliere appieno le dinamiche interne e per individuare con precisione i punti di forza e di debolezza che possono influenzare il successo delle future iniziative. Successivamente, l'azienda può intraprendere un percorso mirato a definire chiaramente la sua missione. Questo non è un compito da sbrigare superficialmente: richiede una riflessione profonda sullo scopo primario dell'azienda e sulle motivazioni che guidano l'azione imprenditoriale. È altresì essenziale delimitare l'ampiezza territoriale in cui l'azienda intende operare, il contributo unico che si propone di offrire al mondo e le risorse con cui intendere realizzare la sua missione. Questa fase necessita di un'analisi dettagliata del contesto esterno e di una valutazione scrupolosa delle risorse disponibili, al fine di delineare una strategia realistica e sostenibile. Infine, dotandosi degli strumenti appropriati per misurare l'impatto delle proprie azioni, l'azienda può verificare la trasformazione delle iniziative attiviste in brand equity. Questo passaggio è cruciale per valutare l'efficacia delle strategie adottate e per apportare eventuali correzioni di rotta. Misurare l'impatto significa non solo monitorare i risultati ottenuti, ma anche valutare l'allineamento con gli obiettivi prefissati e l'accoglienza da parte degli stakeholder. Parallelamente, Jay Curley⁴, prendendo ispirazione dalle celebri 4P del marketing⁵, ha delineato le 6P del brand activism. Questi concetti offrono un'ulteriore profondità di analisi sul ruolo dell'azienda nell'attivismo di marca. Purpose, Policy, People, Power, Publishing e Pop Culture rappresentano le leve fondamentali per un'azione efficace e incisiva nel panorama attuale. Questi elementi si concentrano sulla creazione di un'identità aziendale autentica e impegnata, capace di interagire in modo significativo con i suoi consumatori e con la società nel suo complesso. In questo contesto, gli esperti di marketing non svolgono più semplicemente il ruolo di venditori di prodotti, ma si configurano come autentici attivisti che

⁴ Global Head of integrated marketing di Ben & Jerry's

⁵ E.J McCarthy: Product, Price, Place, Promotion

promuovono idee di cambiamento e di impatto positivo. Questo cambiamento di prospettiva riflette l'evoluzione del marketing nell'era moderna, in cui la responsabilità sociale e l'impatto ambientale rivestono un ruolo sempre più centrale nelle strategie aziendali. La trasformazione da meri fornitori di prodotti a sostenitori di ideali rappresenta un passo cruciale per affrontare le sfide del futuro con consapevolezza e impegno, come sottolineato da Robert Redford quando afferma che "i problemi possono diventare opportunità se le persone giuste fanno fronte comune".⁶Tuttavia, esistono macrocategorie di brand activism che si occupano dei maggiori problemi sociali, politici, ambientali, economici e giuridici. Questa varietà di focus sottolinea la complessità delle sfide affrontate dal brand activism e dimostra come le aziende possano influenzare e partecipare attivamente al dibattito sociale. Sono quindi cinque le macrocategorie in cui il brand activism opera e, in base al contesto in cui l'azienda decide di posizionarsi, un consumatore potrebbe optare per l'acquisto di un prodotto rispetto a un altro. Questo è particolarmente evidente tra la Generazione Z e i Millennials, i quali attribuiscono un'importanza sempre maggiore alla coerenza dei valori aziendali rispetto al mero prodotto o servizio offerto. Nonostante i vantaggi, il brand activism presenta anche dei rischi, come la non pertinenza e l'incoerenza, che potrebbero danneggiare la reputazione del marchio, o il rischio di reazioni negative da parte di alcuni segmenti della popolazione. In definitiva, il brand activism può essere considerato un'arma a doppio taglio, che richiede una gestione attenta e una chiara comprensione delle implicazioni a lungo termine ed è nella rete di diversi soggetti differenti come aziende; istituzioni; governi che essa sviluppa una prospettiva orientata alla società o values driven e non più marketing-driven.



Figura 1. Marketing driven vs Values Driven. Fonte: Activistbrands, Finally, Brand Activism!, <http://www.activistbrands.com/>

Tali relazioni, spesso fondate su equilibri delicati, rendono essenziale lo sviluppo di una compiuta diplomazia del marchio (Corporate Diplomacy), che permetta alle imprese di adottare posizioni con la massima saggezza possibile. Affinché la diplomazia aziendale si trasformi in attivismo, è fondamentale una profonda comprensione delle cause più rilevanti per la comunità a cui ci si rivolge, oltre alla costruzione di un'agenda basata sui valori e sulla priorità. Dalle definizioni sopra esposte emerge una visione positiva del termine

⁶ P.Kolter, La sfida del bene comune, Abocca,2022

"attivismo", evidenziando come fare del bene sia diventato un requisito categorico e una fonte di vantaggio competitivo per le aziende in tempi contemporanei. Assumere posizioni su questioni controverse potrebbe, da un lato, distinguere il marchio dai concorrenti, migliorandone la percezione da parte degli stakeholders, rafforzando la reputazione e incrementando le quote di mercato; dall'altro lato, potrebbe anche suscitare l'indignazione pubblica e innescare veri e propri boicottaggi. Si tratta di un'attività decisamente rischiosa, il cui successo dipende sia dalla conoscenza dei propri interlocutori che dalla trasformazione del proposito aziendale in azioni concrete. Come illustrato nel libro "Brand Activism. From Purpose to Action" di Porter e Sarkar, esistono numerose categorie che rientrano nell'ambito dell'attivismo aziendale, nonostante le sfide che affliggono il nostro mondo siano in costante mutamento. Si possono individuare sei diverse aree di riferimento:

- Impegno Sociale, che include tematiche come l'eguaglianza di genere, etnica e di età, insieme ai problemi sociali e comunitari come l'istruzione, la sanità, la sicurezza sociale, la privacy e la tutela dei consumatori.
- Impegno Aziendale, che riguarda principalmente la governance aziendale, i compensi del CEO e dei dipendenti, i sindacati e la gestione della filiera.
- Impegno Ambientale, che si occupa della conservazione dell'ecosistema, della sua distruzione, dell'utilizzo del suolo, dell'inquinamento dell'aria e dell'acqua, del controllo delle emissioni e delle leggi e politiche ambientali.
- Impegno Economico, che comprende tutte le politiche fiscali e retributive che influenzano la disparità di reddito e la distribuzione della ricchezza.
- Impegno Legale, che affronta le leggi e le politiche che influenzano la società, come le tasse, la cittadinanza e le disposizioni sull'occupazione.
- Impegno Politico, che include il lobbismo, le privatizzazioni, il diritto di voto e la politica. La scelta della questione su cui un'impresa dovrebbe impegnarsi è strettamente correlata alle preoccupazioni dei consumatori. Porter e Sarkar individuano sette problemi "malefici" che le imprese interessate a praticare l'attivismo potrebbero voler prendere in considerazione. Il primo riguarda il cambiamento climatico e comprende la crisi globale degli eventi meteorologici legati a ondate di calore, incendi boschivi, inondazioni, uragani, degrado degli ecosistemi ed estinzioni delle specie. Il secondo problema è legato alla disuguaglianza, sia economica che di genere e sociale. Segue l'estremismo, ossia l'intolleranza e l'odio crescenti alimentati da gruppi basati sull'identità che causano disordini sociali e atti terroristici. Altro tema è quello delle migrazioni di persone provenienti da paesi più poveri. Il quinto problema "malefico" riguarda l'istruzione e l'apprendimento di nuove competenze e capacità per far parte della forza lavoro occupabile. Successivamente, c'è la corruzione, ovvero la condotta disonesta da parte di chi detiene il potere o cerca di influenzarlo con la frode. Infine, l'ultimo problema identificato dagli autori riguarda la popolazione, la sua crescita e il conseguente aumento dei conflitti per l'approvvigionamento delle risorse scarse.

1.2 Attivismo del marchio: regressivo vs progressivo

L'attivismo del marchio può manifestarsi in due modalità distintive: "progressiva" e "regressiva". Il Regressive Activism può essere identificato come "l'insieme delle azioni intraprese dall'azienda che vanno contro il bene comune", mentre il Progressive Activism si riferisce a tutte quelle iniziative volte a promuovere il bene comune. Il "bene comune" è descritto da Wikipedia come "ciò che è condiviso e vantaggioso per tutti o la maggior parte dei membri di una specifica comunità"⁷, ottenuto attraverso la cittadinanza, l'azione collettiva e la partecipazione attiva nel campo della politica e della pubblica amministrazione. L'attivismo regressivo si materializza quando le aziende cercano di esaltare benefici non confermati delle proprie attività produttive o dei propri prodotti/servizi, o cercano di minimizzare l'impatto negativo sull'ambiente e sulla collettività in generale. Un esempio chiaro è dato dalle aziende produttrici di tabacco che hanno negato i danni causati dai loro prodotti, promuovendo le "virtù" del fumo nonostante le evidenze scientifiche contrarie. Questo tipo di attivismo può portare al "brandshaming", determinando un declino del valore e della reputazione del marchio a causa dell'incongruenza tra le azioni dell'azienda e i valori dei suoi stakeholder. Dall'altra parte, il brand activism "progressista" si sta affermando come un elemento distintivo per le aziende in tutto il mondo. Questo tipo di attivismo è adottato da aziende che perseguono uno scopo più ampio della semplice ricerca del profitto e sono riconosciute come leader nei loro settori. A seconda della percezione del marchio come progressista o regressivo, ciò può influenzare il comportamento dei consumatori. Un consumatore che si identifica con la posizione del marchio sarà più incline a sostenerlo attivamente, dando origine a un comportamento definito "buycott". Al contrario, un consumatore potrebbe decidere di boicottare un'azienda in disaccordo con la sua posizione o causa sostenuta, attivando quindi un "boycott". Secondo uno studio condotto da Weber Shandwick e KRC nel 2018, la maggioranza dei consumatori (83%) ritiene più vantaggioso sostenere i marchi che adottano una posizione considerata "corretta", mentre il 59% sarebbe propenso a partecipare a un boicottaggio.



Figura 2: Le due direzioni del brand activism

⁷ Wikipedia, Bene comune, <https://it.wikipedia.org/benecomune>

Un esempio di brand progressista è quello di Unilever. L'impresa ha costantemente operato sui principi e sull'identità dei propri brand ed ha introdotto diverse iniziative mirate a risolvere le sfide della società. Avendo già evidenziato la definizione di brand activism e l'applicazione di quest'ultimo, è quindi cruciale introdurre due concetti fondamentali che i marchi devono considerare attentamente: il brand shaming e il brand evangelizing. La decisione di un marchio di adottare un approccio progressista o regressivo e la sua scelta di campo d'azione hanno un impatto significativo sulla percezione dei consumatori verso il marchio. In particolare, soprattutto online, gli utenti possono reagire in modi molto differenti in base al comportamento dell'azienda. Questa variazione può portare a conseguenze sia positive che negative, a seconda se il comportamento del marchio sia progressista o regressivo. Il brand shaming rappresenta una forma di ribellione contro il comportamento regressivo dei marchi, dove la parola chiave è "ribellione". Ciò può spingere i consumatori a evitare i prodotti/servizi di un marchio che ha adottato politiche dannose per il bene comune o, in generale, poco etiche. Il brand shaming e i boicottaggi di massa possono danneggiare gravemente l'immagine del marchio, causando una rapida diminuzione delle vendite e una caduta del valore delle azioni. Inoltre, i social media e i moderni mezzi di comunicazione amplificano queste dinamiche. Su Twitter, ad esempio, sono frequenti i casi di boicottaggio da parte degli utenti. Un esempio emblematico è il caso di "Pandora", noto marchio di gioielleria, che nel periodo natalizio del 2017 lanciò una campagna pubblicitaria all'aperto con uno slogan sessista. Questo provocò una forte reazione negativa soprattutto online, con l'hashtag Pandora che divenne virale su Twitter e numerosi tweet che condannavano la pubblicità⁸. D'altra parte, il brand evangelizing rappresenta la raccomandazione dei consumatori verso quei marchi progressisti, dove la parola chiave è "raccomandazione". Questo spinge i consumatori a sostenere e promuovere i marchi che hanno adottato politiche benefiche per il bene comune. A differenza del brand shaming, dove si verifica un boicottaggio, qui si può generare un "buycott", ossia l'acquisto consapevole di prodotti per sostenere una causa sociale, etica o ambientale e mostrare il proprio sostegno all'azienda. In conclusione, un marchio può trarre beneficio da queste dinamiche, anche in termini di aumento delle vendite e di quota di mercato. Anche per questo motivo, il fenomeno del brand activism ha attirato l'attenzione non solo delle grandi aziende, ma anche dei marchi più piccoli. Un marchio fortemente progressista può migliorare significativamente la sua reputazione di marchio e aumentare la fedeltà dei clienti. La reputazione di un marchio è il risultato di numerosi fattori, tra cui la storia dell'azienda, le relazioni pubbliche e il comportamento nel tempo. La gestione continua della reputazione è essenziale per il successo aziendale. Infatti, un marchio con una reputazione positiva gode di numerosi vantaggi, tra cui un aumento delle vendite e dei profitti. Pertanto, il brand activism può contribuire notevolmente al miglioramento della reputazione aziendale e, di conseguenza, alla crescita della quota di mercato. In ultima analisi, l'economia reputazionale si basa sull'idea che un marchio con una reputazione solida

⁸ Pastorutti, G., (2021). Epic fail: le 4 peggiori campagne pubblicitarie degli ultimi anni. Emporio ADV. Disponibile da: <https://www.emporioadv.it/blog/epic-fail-le-4-peggiori-campagne-pubblicitarie-degli-ultimi-anni/>

e credibile avrà maggiore successo nel mercato. I consumatori sono più propensi ad acquistare da marchi che godono di una buona reputazione e sono più inclini ad ascoltare e seguire i loro messaggi di comunicazione.

1.3 Differenze tra Brand activism e Greenwashing

Nell'ambito dei consumatori orientati verso le tematiche ambientali e sociali, si delineano due concetti di crescente importanza: il Brand activism e il Greenwashing. Entrambi ruotano attorno all'immagine e alle pratiche delle aziende, tuttavia si distinguono per i loro scopi e le loro strategie operative. Però a causa dei benefici che un brand può ottenere dall'uso di comportamenti virtuosi nei confronti del bene comune, molte imprese si potrebbero proclamare attiviste ed impegnate nel sociale solo per mera pubblicità. Sempre più frequentemente si assiste al fenomeno del "woke washing" (più generico e relativo a diversi temi, differentemente con il *green washing* che è invece più focalizzato sui temi ambientali) o del "green washing". Questo avviene quando i marchi abbracciano determinate cause sociali e incorporano un valore etico nei propri prodotti esclusivamente per fini pubblicitari. Il green washing mira principalmente a "pulire" (e ricollocare) l'immagine di un marchio, ad esempio schierandosi a favore di tematiche ambientali come l'inquinamento. Tuttavia, questo impegno superficiale non si traduce in azioni concrete a favore del bene comune e spesso è in netto contrasto con i veri valori del marchio. Fondamentalmente, il greenwashing è una strategia mirata a migliorare la percezione di un marchio in termini di sostenibilità ambientale. L'obiettivo è di migliorare l'immagine del marchio facendolo apparire impegnato ambientalmente, con la speranza di migliorare la reputazione del marchio e le vendite. Questo viene spesso realizzato attraverso campagne di comunicazione specifiche che enfatizzano l'impegno del marchio per l'ambiente o attraverso singole iniziative che, tuttavia, non rispecchiano l'effettiva attività principale del marchio. Jay Westervelt, un ambientalista, è stato il primo a coniare il termine "greenwashing" nel 1986 in un articolo riguardante l'industria dell'ospitalità. Purtroppo, nel tempo, il fenomeno del greenwashing è diventato sempre più diffuso e il termine è stato inserito in numerosi dizionari. In particolare, il "Webster's New Millennium Dictionary of English" lo definisce come "la pratica di promuovere programmi ecocompatibili per distogliere l'attenzione dalle attività di un'organizzazione poco rispettose dell'ambiente". Sebastião Vieira de Freitas Netto et al., nell'articolo "Concepts and forms of greenwashing: A systematic review"⁹, individuano diversi approcci per definire e comprendere meglio il green washing:

- Greenwashing come divulgazione selettiva: questo si riferisce alla tendenza di un marchio a comunicare solo gli aspetti positivi della sua sostenibilità ambientale, nascondendo quelli negativi, creando quindi disinformazione.

⁹ De Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., Soares, G. R. D. L., (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*

- Greenwashing come disaccoppiamento: qui si fa riferimento al divario tra le dichiarazioni ambientaliste di un'azienda e le sue effettive azioni e iniziative a favore dell'ambiente.

A livello operativo, gli autori individuano **due tipi di greenwashing**:

- "Claim greenwashing": si tratta di elementi testuali che sottolineano i presunti benefici ecologici di un prodotto.

- "Executional greenwashing": in questo caso non vengono utilizzati claim testuali, ma si usano immagini e suoni che richiamano paesaggi naturali o altri elementi "green" (come l'energia rinnovabile).

In particolare, una suddivisione dei fattori che spingono le imprese a praticare il greenwashing, come si evince nell'articolo di Delmas Et. Al "The drivers of greenwashing"¹⁰, permette di comprendere meglio le dinamiche coinvolte:

- Fattori esterni non relativi al mercato: Questi includono l'incertezza del contesto normativo. Spesso, le normative riguardanti il greenwashing sono insufficienti, il che significa che le imprese non affrontano una forte disincentivazione a praticare questa strategia.

- Fattori esterni relativi al mercato: Qui si parla della domanda dei consumatori, degli investitori e del panorama competitivo. La pressione proveniente da consumatori e investitori spinge le aziende a voler apparire ecologicamente responsabili, anche se c'è una grande discrepanza tra la comunicazione del brand e l'impegno reale per l'ambiente. Le aziende temono anche di essere superate dai concorrenti migliori, quindi aumentano la comunicazione sui temi ambientali.

- Fattori organizzativi: Oltre ai fattori esterni, le caratteristiche interne dell'azienda influenzano la decisione di praticare o meno il greenwashing. Questi fattori includono la struttura aziendale, le risorse disponibili, il ciclo di vita dell'azienda e l'efficacia della comunicazione interna, tutti aspetti che possono incidere sulla strategia del marchio.

- Fattori psicologici individuali: Infine, il comportamento individuale dei dirigenti e dei dipendenti dell'azienda influisce sulle decisioni aziendali. Le percezioni e le convinzioni personali possono guidare l'atteggiamento dell'azienda nei confronti delle pratiche di greenwashing. Quando un marchio decide di adottare improvvisamente un atteggiamento attivista e abbracciare determinate cause sociali solo per fini pubblicitari, finisce per praticare il greenwashing. Tuttavia, ciò ha conseguenze negative sulla reputazione del marchio e sull'immagine del brand, poiché l'azione superficiale e priva di autenticità viene facilmente rilevata dai consumatori e dagli stakeholder, compromettendo la fiducia e la credibilità del marchio nel lungo periodo.

¹⁰ Delmas, M. A., Burbano, V. C., (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*

1.3.1 L'autenticità del brand activism

Il concetto di autenticità del brand activism emerge come un punto chiave di discussione, soprattutto quando si considera l'opposto, cioè il fenomeno del woke washing (e del green washing). L'autenticità del brand activism si manifesta quando lo scopo del marchio è in perfetta sintonia con i suoi valori e si traduce in azioni concrete a vantaggio del bene comune. L'articolo "Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing?"¹¹ di Vredenburg et al. offre una definizione chiara del brand activism autentico, identificandolo come un allineamento tra lo scopo e i valori del marchio sia nella sua comunicazione di marketing attivista che nelle pratiche aziendali a favore della società. Per illustrare questo concetto, Vredenburg et al. individuano quattro tipologie di attivismo del marchio che variano a seconda del grado di coinvolgimento nella comunicazione di marketing attivista e nelle pratiche aziendali pro-sociali:

Assenza di brand activism: in questo scenario, i marchi operano senza coinvolgere attivamente i consumatori in attività di brand activism e tendono a essere presenti in settori industriali che tradizionalmente non si associavano a cause sociopolitiche per garantire la legittimità del marchio. **Brand activism silenzioso:** alcuni marchi abbracciano determinate cause sociali, ma lo fanno in modo discreto, agendo dietro le quinte senza enfatizzare pubblicamente il loro impegno.

Brand activism autentico: in questo caso, i marchi sono considerati autentici perché il loro scopo, i loro valori, la comunicazione di marketing attivista e le pratiche aziendali pro-sociali sono perfettamente allineati, trasmettendo coerenza e sincerità.

Brand activism inautentico: questi marchi comunicano di abbracciare determinate cause sociali, ma non seguono con azioni concrete a sostegno di tali cause, risultando percepiti come non autentici e incoerenti nei loro intenti. Queste diverse sfaccettature dell'attivismo del marchio riflettono la complessità delle relazioni tra le aziende, i consumatori e le questioni sociali, ponendo l'accento sull'importanza dell'autenticità e della coerenza nell'impegno delle aziende per il bene comune.

¹¹ 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*

1.3.2 Criteri per valutare l'autenticità delle iniziative di Brand activism

Valutare l'autenticità delle iniziative di brand activism è fondamentale per comprendere se un'azienda è veramente impegnata in una causa o se le sue azioni sono puramente superficiali o strumentali a fini di marketing. Ecco alcuni criteri per valutare l'autenticità¹²:

- **Allineamento con la Mission Aziendale:** Un'iniziativa di brand activism autentica dovrebbe rispecchiare direttamente la missione e i valori centrali dell'azienda, mostrando coerenza tra le sue parole e le sue azioni.
- **Trasparenza:** Le aziende dovrebbero essere aperte e oneste riguardo alle loro attività di activism, inclusi i piani di azione, gli investimenti finanziari, e i risultati raggiunti.
- **Coinvolgimento Interno:** Un segnale di autenticità è il grado in cui un'azienda coinvolge i propri dipendenti nelle iniziative di activism, incoraggiandoli e supportandoli nel partecipare attivamente.
- **Impegno a Lungo Termine:** Un approccio autentico richiede un impegno costante e a lungo termine piuttosto che campagne sporadiche o one-off che potrebbero apparire come tentativi opportunistici di capitalizzare su temi di attualità.
- **Impatto Misurabile:** Le iniziative dovrebbero avere obiettivi chiari e misurabili per valutare il loro impatto. L'autenticità è supportata da risultati tangibili che dimostrano un effetto positivo sulla causa supportata.
- **Consistenza e Coerenza:** Le azioni e le campagne dell'azienda dovrebbero essere consistenti nel tempo e coerenti con le altre pratiche aziendali. Le iniziative non dovrebbero contraddire o annullare altre azioni dell'azienda.
- **Responsabilità e Ammissione di Errori:** Un brand autentico non solo accetta la responsabilità per i propri errori, ma prende anche misure concrete per correggerli e migliorare.
- **Collaborazione con Esperti e ONG:** Collaborare con organizzazioni e esperti nel campo di interesse dimostra una reale intenzione di effettuare cambiamenti positivi e di apprendere da chi ha esperienza diretta nella causa.
- **Evitare il 'Woke Washing':** Le iniziative dovrebbero evitare il rischio di 'woke washing', ovvero adottare un'immagine progressista solo per attrarre attenzione o vendite, senza un sostanziale sostegno alle cause proclamate.
- **Feedback e Dialogo:** Un brand che ascolta e incorpora il feedback di clienti e stakeholder nelle proprie iniziative di activism mostra un maggiore livello di autenticità e di apertura al dialogo.

¹² Patrocini F. (2022). Comunicare il Brand Activism-Analisi teorica e Metodologica.

1.3.3 Tecniche e strategie di Greenwashing

Come già accennato precedentemente il “Greenwashing”¹³ si riferisce a una strategia di marketing ingannevole utilizzata da un'organizzazione per dare l'impressione che i suoi prodotti, obiettivi o politiche siano eco friendly quando non lo sono. Esistono diverse tecniche e strategie di Greenwashing¹⁴:

- **Senza Prova:** Affermazioni ambientali che non sono supportate da prove o dettagli. Ad esempio, un prodotto può essere etichettato come "compostabile" senza fornire informazioni su come smaltirlo correttamente affinché si decomponga.
- **Immagini Ingannevoli:** Uso di immagini, etichette e colori (come il verde o la terra) che evocano la natura e l'ambiente per dare una percezione ingannevole di un impegno per la sostenibilità.
- **Meno della Verità:** Affermazioni che possono essere vere in parte, ma che non forniscono il quadro completo. Ad esempio, un'azienda potrebbe pubblicizzare l'uso di materiali riciclati in un prodotto, ma omettere che il processo di produzione è altamente inquinante.
- **Dichiarazioni Vaghe:** Uso di dichiarazioni poco chiare che sono tecnicamente vere ma che non offrono una vera comprensione del loro impatto, come "risparmia energia" senza specificare la quantità di energia risparmiata.
- **Suggerimento di Terzi:** Suggerimento che un prodotto sia approvato o certificato da un terzo autorevole senza avere effettivamente tale approvazione o usando marchi o nomi che suonano ambientalmente consapevoli ma che non hanno alcuna credibilità.
- **Distrazione:** Concentrazione su una particolarmente positiva caratteristica ambientale per distrarre dai danni ambientali causati in altri aspetti delle operazioni dell'azienda. Queste elencate sono solo alcune delle tecniche utilizzate dalle aziende per ingannare i consumatori e quindi farci ricavi, a loro spese.

1.3.4 Case studies su pratiche di Greenwashing

Diversi casi studio hanno evidenziato come alcune aziende abbiano fatto campagne ambientali fuorvianti, alcune sono passate inosservate mentre altre invece hanno rovinato la reputazione delle aziende. Uno degli scandali maggiori fu quello di Volkswagen, spesso citato come "Dieselgate"¹⁵, dove l'azienda è stata trovata

¹³ Greenwashing. Disponibile da: <https://it.wikipedia.org/wiki/Greenwashing>

¹⁴ Che cos'è il greenwashing(e come ci inganna). Disponibile da : <https://economyapertutti.bancaditalia.it/notizie/checos-il-greenwashing-e-come-ci-inganna/?dotcache=refresh>

¹⁵ Orsini R.. Volkswagen L'Europa rimane indietro. Disponibile da: <https://www.fondazionevilupposostenibile.org/volkswagen-leuropa-rimane-indietro/>

a manipolare i test sulle emissioni per far apparire i loro veicoli diesel più ecologici di quanto effettivamente fossero. Questo caso ha evidenziato la necessità di trasparenza e le ripercussioni delle pratiche ingannevoli di marketing verde. Un altro caso di Greenwashing è quello della Banca tedesca Hsbc¹⁶ che è una delle banche più grandi del mondo. L'azienda ha subito il ritiro di una campagna pubblicitaria nel Regno Unito dopo che l'autorità di controllo della pubblicità del Paese ha stabilito che Hsbc pubblicizzava un programma di piantumazione di alberi e il suo piano net-zero senza riconoscere che allo stesso tempo finanziava progetti di combustibili fossili. La banca si è impegnata a ridurre la sua esposizione al finanziamento del carbone termico di almeno il 25% entro il 2025, ma è ancora uno dei maggiori finanziatori al mondo di progetti di combustibili fossili. L'Advertising Standards Authority ha stabilito che gli annunci di Hsbc "hanno omesso informazioni rilevanti e sono stati quindi fuorvianti". L'umiliazione della banca ha spinto gli osservatori a chiedersi se porterà a un maggiore controllo della pubblicità del settore. Le banche parlano di sostenibilità più di qualsiasi altro settore, soprattutto in Asia.

¹⁶ Piantiamo alberi. Disponibile da: <https://esgnews.it/environmental/bannati-gli-annunci-ingannevoli-di-hsbc-sul-clima/>

Capitolo 2 Sostenibilità ambientale e il purpose branding

2.1 Che cos'è la sostenibilità?

La sostenibilità si descrive come la capacità di perseguire lo sviluppo economico in maniera tale da essere sostenibile non solo sotto l'aspetto ambientale, ma anche sociale. Questo concetto implica l'adozione di strategie che tengano conto di considerazioni ambientali, economiche e sociali, integrandole in un approccio olistico. Tale approccio è comunemente rappresentato dal modello del “Triple Bottom Line”, che enfatizza l'importanza di bilanciare equamente questi tre aspetti fondamentali. Nello specifico, il modello proposto da John Elkington nel 1994, un pioniere nell'ambito dell'imprenditoria sostenibile, sottolinea che per essere considerata sostenibile, un'organizzazione o un marchio, deve prestare attenzione a tre aspetti fondamentali:

- **Profitto:** questo aspetto sottolinea l'importanza di gestire le risorse in modo efficace e intelligente per garantire la sostenibilità economica.
- **Pianeta:** si riferisce all'impegno verso la sostenibilità ambientale, mirando a ridurre l'impatto dell'attività aziendale sull'ambiente. Questo include iniziative come la diminuzione del consumo di risorse naturali, ad esempio l'acqua, e l'adozione di pratiche che beneficino l'ambiente in maniera significativa.
- **Persone:** questo elemento riguarda le condizioni di lavoro, il benessere dei lavoratori, la lotta contro le disuguaglianze e il miglioramento della qualità di vita. La dimensione sociale enfatizza l'effetto che le imprese hanno sulle comunità locali e sulla società in generale¹⁷.

2.1.1 Tipologie di sostenibilità

L'idea di "sostenibilità" guadagnò popolarità negli anni '80, quando la Commissione Brundtland¹⁸ nel 1987, in occasione della Conferenza di Stoccolma, abbracciò ufficialmente il concetto proponendone una delle definizioni iniziali:

¹⁷ Dalibozhko, A., Krakovetskaya, I., (2018). Youth entrepreneurial projects for the sustainable development of global community: evidence from Enactus program. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 57, p. 01009). *EDP Sciences*.

¹⁸ Per “Commissione Brundtland” si intende la “Commissione Mondiale sull’ambiente e sullo sviluppo

"Lo sviluppo sostenibile è definito come uno sviluppo che soddisfa i bisogni attuali senza precludere alle future generazioni la possibilità di soddisfare i propri."¹⁹

Dopo tale conferenza, l'interesse globale verso le questioni ambientali, sociali ed etiche crebbe esponenzialmente, culminando nella Conferenza di Rio de Janeiro del 1992. Questo evento vide la partecipazione di leader mondiali impegnati a confrontarsi su tematiche come la crisi ecologica, la povertà e le disuguaglianze, gettando le fondamenta per un avvenire improntato alla sostenibilità. Durante la conferenza furono stipulati tre tipi di accordi non obbligatori:

- "Agenda 21", che delineava un piano d'azione globale per affrontare problemi socio-economici e per un uso più consapevole delle risorse;
- La "Dichiarazione di Rio sull'ambiente e lo sviluppo", che enunciava 27 principi relativi ai diritti e doveri delle nazioni verso lo sviluppo sostenibile, incluse misure contro la povertà e per la riduzione di consumi e produzioni insostenibili;
- La "Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici", volta a stabilire limiti alle emissioni di gas serra che non arrechino danni eccessivi all'ambiente.
- Nello stesso contesto temporale, l'Unione Europea formulò il "Quinto Programma d'Azione", adottato nel 1993, che integrava i principi di sviluppo sostenibile in vari ambiti come l'industria, i trasporti, l'energia, l'agricoltura e il turismo.

Un momento decisivo nell'evoluzione della sostenibilità fu segnato dal "Protocollo di Kyoto", firmato nel 1997 e attuato nel 2005, rappresentando uno degli accordi internazionali più significativi per contrastare il cambiamento climatico e il riscaldamento globale²⁰. Questo accordo impegna i paesi firmatari a ridurre le emissioni di gas serra seguendo obiettivi specifici e a istituire un sistema di monitoraggio efficace. La rilevanza della sostenibilità è cresciuta anno dopo anno, catalizzando l'attenzione della comunità internazionale, fino al "Summit delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile" del 2015, che ha visto l'adozione dell'Agenda 2030. Quest'ultima rappresenta un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità, impegnandosi a liberare l'umanità dalla povertà e a proteggere l'ambiente. Queste sono considerate le sfide globali più pressanti del nostro tempo. L'impegno delle Nazioni Unite è cruciale per migliorare la vita di tutti e preservare il nostro mondo, pur riconoscendo la difficoltà nell'attuare tutti gli obiettivi stabiliti. Solo mediante la collaborazione di tutti i paesi coinvolti nell'implementazione di questo programma si potranno raggiungere gli scopi dell'Agenda 2030²¹. Per un reale sviluppo sostenibile, che intende soddisfare i bisogni

¹⁹ Treccani. Disponibile da: https://www.treccani.it/enciclopedia/sviluppo_sostenibile

²⁰ Rete clima, (2014). Protocollo di Kyoto: l'accordo internazionale per contrastare il cambiamento climatico. *Rete clima*. Disponibile da: <https://www.reteclima.it/protocollo-di-kyoto/>

²¹ Organizzazione delle Nazioni Unite, (2015). Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015. *Organizzazione delle Nazioni Unite*. Disponibile da: <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda2030-Onu-italia.pdf>

attuali senza compromettere le possibilità delle future generazioni, è fondamentale trovare un equilibrio tra crescita economica, inclusione sociale e protezione dell'ambiente.

2.2 Esempi di attivismo ambientale

Nell'ambito dell'attivismo per l'ambiente, si sottolinea l'importanza per i brand di adottare misure efficaci per mitigare gli impatti negativi di fenomeni come il riscaldamento globale e il cambiamento climatico, inclusi eventi estremi quali inondazioni, incendi e uragani, oltre alla salvaguardia degli ecosistemi. Il terzo capitolo esamina il caso di Patagonia, un esempio emblematico e influente di attivismo di marca, per evidenziare come una compagnia possa trasformare il proprio impegno in azioni concrete e quali benefici l'attivismo di marca possa portare all'impresa stessa. Si accenna inoltre ad altri esempi significativi di attivismo ambientale, come Unilever, Ecosia e 4Ocean, che hanno integrato questa missione nel loro modello di business. Unilever si è distinta per la sua capacità di fondare numerosi marchi orientati alla soluzione dei problemi sociali, posizionandosi come un punto di riferimento nell'attivismo ambientale. Hanneke Faber, parte del team di direzione di Unilever, ha evidenziato come l'attivismo sia fondamentale per il futuro del brand.²² Con l'ambizione di diventare un'azienda a zero emissioni entro il 2039, Unilever ha intensificato l'uso di energie rinnovabili e sviluppato prodotti liberi da combustibili fossili, perseguendo obiettivi di sostenibilità delle Nazioni Unite, tra cui la promozione di modelli di produzione e consumo sostenibili e l'azione contro il cambiamento climatico²³. Il "Climate Transition Action Plan" di Unilever dettaglia le iniziative adottate per proteggere l'ambiente, includendo la lotta alla deforestazione e l'impegno a usare materie prime da aree prive di deforestazione entro il 2023²⁴. Unilever mira anche a obiettivi di sostenibilità quali la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie, la conservazione degli oceani e la protezione degli ecosistemi terrestri, adottando pratiche di agricoltura rigenerativa per migliorare la qualità dell'acqua, combattere il cambiamento climatico, aumentare la biodiversità e arricchire il suolo. L'azienda ha inoltre implementato strategie per ridurre l'uso dell'acqua nei suoi processi produttivi, registrando una riduzione del 49% dal 2008²⁵. Questo impegno ha notevolmente migliorato l'immagine e la reputazione di Unilever, percepite come responsabili e sostenibili, risultando in una crescita significativa del mercato e dei suoi marchi orientati alla

²² The Marketing Journal, (2019). "The future of branding is Activism" – An interview with Unilever's Hanneke Faber. *The Marketing Journal*. Disponibile da: <https://www.marketingjournal.org/the-future-of-branding-is-activism-aninterview-with-unilevers-hanneke-faber/>

²³ Unilever. Disponibile da: <https://www.unilever.com/planet-and-society/climate-action>

²⁴ Unilever, (2021). Climate Transition Action Plan. *Unilever*

²⁵ Unilever. Disponibile da: <https://www.unilever.com/planet-and-society/protect-and-regenerate-nature/waterstewardship/>

sostenibilità.²⁶ Oltre a Unilever, come accennato prima, vi sono altri brand che si caratterizzano per il loro forte attivismo ambientale. Un altro esempio è quello di Ecosia che si presenta come un motore di ricerca che contribuisce alla riforestazione piantando alberi per ogni ricerca effettuata, un esempio di attivismo tramite prodotto che permette agli utenti di contribuire al bene comune semplicemente utilizzando il servizio. Ecosia²⁷ offre un'estensione per browser che facilita la partecipazione attiva degli utenti nella sua missione di piantare alberi, rendendo tangibile il loro contributo attraverso un contatore di alberi piantati. Un altro modello di attivismo ambientale è rappresentato da 4ocean, un'impresa dedicata alla pulizia degli oceani dalla plastica, utilizzando navi specifiche, barriere fluviali e altre tecnologie avanzate per recuperare i rifiuti marini. I materiali raccolti sono poi trasformati in prodotti come bracciali o collane, con il "The 4ocean TrashTracker" che tiene traccia dei rifiuti raccolti dal 2017, dimostrando l'impegno dell'azienda nella lotta all'inquinamento marino.

2.3 Il Brand purpose e le ricerche a supporto

Negli ultimi dieci anni, la concentrazione sull'importanza del brand purpose nel contesto aziendale ha visto un marcato incremento²⁸ un fenomeno che trova radici nel mutamento delle aspettative e delle esigenze che la società moderna richiede alle imprese. I dirigenti hanno realizzato che non era più sufficiente mirare esclusivamente alla sostenibilità economica e finanziaria dell'organizzazione, attraverso l'aumento dei profitti e la minimizzazione dei costi. È diventato essenziale per le aziende considerare anche l'impatto sulle persone con cui lavorano, sulle comunità locali, sui consumatori e sull'ambiente²⁹. Per conseguire questo obiettivo, come accennato nel primo capitolo, le aziende hanno iniziato a stabilire mete che andassero oltre il guadagno finanziario, mirando anche a un beneficio sociale. Di conseguenza, si è intensificato l'interesse verso la Responsabilità Sociale d'Impresa. Tuttavia, con l'avvento di nuove generazioni di consumatori, prima i Millennials e successivamente la Generazione Z, è emerso che l'obiettivo sociale di un'azienda doveva essere considerato alla pari di quello economico. Ciò ha portato alla necessità di integrare tali valori non come compito di un unico dipartimento, ma come fulcro delle decisioni strategiche.³⁰ La segmentazione della clientela basata sull'appartenenza generazionale sta diventando fondamentale. È rilevante osservare che "Ogni generazione è fortemente influenzata dall'epoca in cui cresce: dalla musica, dal cinema, dalla politica e dagli

²⁶ Sarkar, C., Kotler, P., (2019). The ROI of Brand Activism: Unilever's Latest Findings. *Activist Brands*. Disponibile da: <https://www.activistbrands.com/the-roi-of-brand-activism-unilevers-latest-findings/>

²⁷ <https://www.radicifuture2030.org/sviluppo-digitale-ed-ecologia-lesempio-di-ecasia/>

²⁸ HAJDAS M., KLECZEK R., The real purpose of purpose-driven branding: consumer empowerment and social transformations, *Journal of Brand Management*, 18 Gennaio 2021

²⁹ BATTILANA J., PACHE A., SEGUL M., KIMSEY M., The Dual-Purpose Playbook, *Harvard Business Review* Marzo-Aprile 2019

³⁰ KOTLER P., SARKAR C., Brand Activism. Dal purpose all'azione, Hoepli, 2020

avvenimenti chiave di quel periodo. I suoi membri condividono una serie di esperienze culturali, politiche ed economiche significative, risultando avere visioni e valori simili". Le nuove generazioni, cresciute in un'era tecnologicamente avanzata ma anche fortemente toccata dai cambiamenti climatici, mostrano queste caratteristiche distintive. I Millennials, o generazione digitale, nati tra l'inizio degli anni '80 e la fine degli anni '90, si distinguono per la loro affinità con i media e le tecnologie digitali. La Generazione Z include chi è nato dal 1995 in poi, mentre la Generazione X, nata tra il 1965 e il 1980, rappresenta un ampio segmento della popolazione odierna, cresciuta durante la recessione e testimone di eventi storici come la caduta del muro di Berlino e la fine della guerra fredda. Infine, i Baby Boomers, nati nel periodo del boom economico post-seconda guerra mondiale, hanno vissuto l'era della prosperità economica e dell'incremento demografico. Una ricerca condotta da Purpose Brand ha evidenziato come la Generazione X e i Millennials abbiano esercitato una notevole influenza sul cambio di rotta strategico delle imprese. Osservando il grafico in figura si può infatti notare come essi siano la parte di popolazione più interessata alle tematiche ambientali, alla filantropia, al volontariato e alle cause di giustizia sociale.³¹

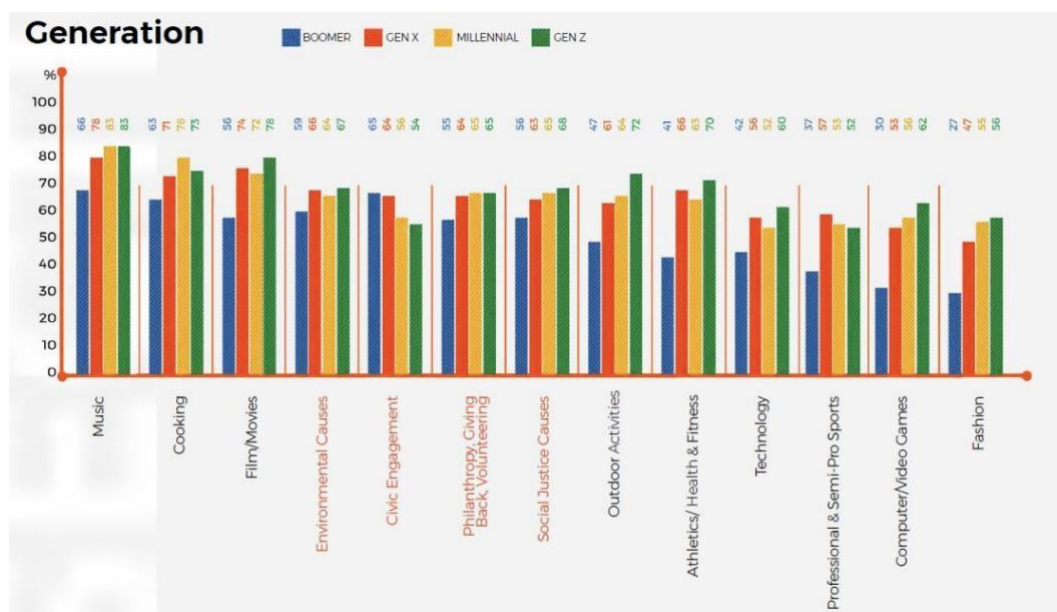


Figura 3: Interessi generazionali

Proprio questa fetta di popolazione ritiene che i brand dovrebbero avere uno scopo che vada oltre al raggiungimento di un profitto. In particolare, esaminando le risposte, si evince con chiarezza come le ultime due generazioni siano molto più concordi con la precedente dichiarazione rispetto alla generazione X e ai Baby Boomer. Le decisioni imprenditoriali dovrebbero quindi tenere in considerazione le esigenze dei consumatori emergenti più giovani che entrano nel mercato. Un approccio efficace per raggiungere tale comprensione potrebbe includere un'analisi approfondita delle ricerche e dei dati raccolti attraverso lo studio delle tendenze e delle percezioni prevalenti nella società. Per esempio, nel 2020, l'agenzia Wunderman

³¹ PURPOSE_BRAND, The Purpose Report 2020, The Move from brand positioning to purpose positioning, 2020

Thompson ha prodotto un report illuminante sulla Generazione Z, intitolato “Gen Z: Costruire un Nuovo Standard”, che fornisce un quadro dettagliato dei giovani consumatori di questa generazione e della loro interazione con i marchi. Il report si basa su interviste condotte con individui di questa fascia d'età in vari paesi, oltre a dati ottenuti da un sondaggio su mille giovani americani e colloqui con esperti del settore. Emma Chiu, Direttrice Globale di Wunderman Thompson Intelligence, ha evidenziato nel report che Autostima, pragmatismo e ottimismo sono le forze motrici di queste generazioni nell'impegnarsi per un futuro migliore, consapevoli che non possono raggiungere questo scopo da soli. Chiu sottolinea inoltre che “la Generazione Z sollecita imprese e influencer a contribuire a un cambiamento positivo, richiedendo etica, trasparenza e un rinnovato insieme di valori”. Secondo lei, “Fare meglio” rappresenta l'essenza delle aspirazioni di queste persone, con l'85% che ritiene i marchi debbano aspirare a obiettivi che vanno oltre il solo profitto, mentre l'80% crede che i marchi debbano contribuire a migliorare la qualità della vita delle persone. A conferma delle osservazioni di Chiu, si presentano alcuni dati raccolti da Wunderman Thompson tra il 16 e il 26 ottobre 2020 su un campione di 1000 giovani americani, di età compresa tra i 16 e i 24 anni. I risultati indicano che per la Generazione Z, lo shopping rappresenta un mezzo di auto-espressione e un riflesso dei loro valori personali, evidenziato dal fatto che il 76% di loro si sente orgoglioso dei marchi che sceglie di sostenere. Di conseguenza, questi marchi si trovano ad affrontare elevate aspettative, che vanno oltre la mera vendita dei prodotti, aspirando a un obiettivo più nobile del solo guadagno aziendale e impegnandosi a rendere migliore la vita delle persone. L'analisi rivela anche l'importanza per i marchi di capire i propri consumatori, di rispettare le loro diversità e di mostrare interesse per le cause a loro care. Un elemento ulteriore per le imprese è che i giovani di questa generazione considerano i marchi non solo per i loro acquisti ma anche come potenziali datori di lavoro. Pertanto, se le imprese non si dimostreranno impegnate verso il bene comune e non si allineeranno ai valori di questa generazione, rischiano di non attrarre talenti che sceglieranno di non proporsi come candidati. In aggiunta, il 73% del campione intervistato ha espresso sfiducia nelle capacità del governo di offrire protezione, mentre il 75% crede che sia la loro generazione a poter effettivamente cambiare il mondo.³² Studi come quello condotto dall'agenzia di comunicazione Edelman offrono un insight prezioso sui trend, le convinzioni e la fiducia delle persone. L'indagine di Edelman, condotta online in 28 paesi su un campione di 33.000 partecipanti, rappresenta l'83% della popolazione globale. Il Barometro della Fiducia di Edelman del 2021 sottolinea una tendenza globale: le persone tendono a fidarsi di più delle imprese rispetto alle istituzioni governative, alle ONG e ai media. In particolare, si osserva che oggi è richiesto ai CEO delle imprese di sostituire le istituzioni nell'affrontare problemi sociali, guidare il cambiamento e assumersi responsabilità pubbliche oltre che aziendali.³³ I CEO sono invitati a esprimersi a nome delle loro aziende su temi sociali critici come l'impatto della pandemia, l'automazione del lavoro, le questioni sociali e le problematiche delle comunità locali. Oltre a impegnarsi su questi temi, i CEO e le loro aziende devono anche

³² WUNDERMAN THOMPSON INTELLIGENCE, GEN Z Building a better normal, 2020

³³ EDELMAN, Edelman Trust Barometer 2021, 2021

cercare di mantenere e rafforzare la fiducia dei consumatori. Questa esigenza è stata enfatizzata da Larry Fink, Presidente e CEO di BlackRock, nella sua celebre lettera ai CEO, affermando che la società richiede che le aziende, sia pubbliche che private, perseguano uno scopo sociale. "Per prosperare nel tempo, un'impresa deve non solo offrire performance finanziarie ma anche dimostrare come contribuisce positivamente alla società". Fink sottolinea l'importanza di un consiglio di amministrazione attivamente coinvolto nella definizione della strategia a lungo termine, essenziale per la capacità dell'impresa di creare valore duraturo per gli azionisti. Il consiglio ha un ruolo cruciale nel definire e perseguire lo scopo aziendale e nel rispondere alle questioni rilevanti per investitori, consumatori e comunità locali. La ricerca di Edelman evidenzia anche l'esigenza per le aziende di adottare pratiche sostenibili, di contribuire alla prosperità economica e di favorire un approccio a lungo termine rispetto alla ricerca del profitto immediato. Quanto riportato finora riflette un sentimento diffuso tra la popolazione, che non si limita a rimanere passiva ma crede fermamente nella propria capacità di influenzare le aziende verso un cambiamento. Anche i dipendenti delle aziende sono sempre più consapevoli della loro forza nell'esprimere dissenso verso la direzione aziendale e nell'organizzare o unirsi a movimenti collettivi promossi dai collaboratori. La capacità di influenzare delle persone, utilizzando il loro potere d'acquisto come strumento di pressione, costringe le aziende a tenere conto dei valori che professano e perseguono, per evitare di perdere la fiducia di consumatori e investitori. Interessanti statistiche su questo argomento sono fornite dall'Axios Harris Poll 100, che valuta le opinioni pubbliche sulle aziende. Dall'indagine risulta che il 72% degli intervistati sceglie di investire in aziende che rispecchiano i valori ammirati, l'83% sarebbe disposto a lavorare o a raccomandare un'azienda che condivide i loro valori e il 58% boicotterebbe un marchio che non si schiera a favore dell'uguaglianza razziale. Una infografica derivata dal report Axios Harris Poll illustra chiaramente le percezioni dei consumatori riguardo alle aziende che prendono posizione su temi sociali rilevanti rispetto a quelle che scelgono di rimanere neutrali. Secondo quanto riportato, il boicottaggio, ossia la decisione di non acquistare prodotti o di non lavorare per una certa azienda come forma di protesta, emerge come uno strumento potente per influenzare le decisioni aziendali. Il professor Bryden King della Kellogg School of Management menziona il movimento Fridays For Future come esempio efficace di boicottaggio, iniziato da Greta Thunberg nel 2018 per il clima. La campagna ha visto una significativa mobilitazione sui social media e un'imponente organizzazione da parte di studenti, dimostrando come la pressione sociale possa rendere le aziende particolarmente vulnerabili al boicottaggio.³⁴ In questo scenario, diventa evidente perché le aziende siano motivate a definire un proprio scopo aziendale, e seguendo le osservazioni di Larry Fink, lo scopo diventa un elemento strategico fondamentale, che richiede un forte coinvolgimento ai vertici aziendali, sia nella sua definizione che nella sua attuazione. Tuttavia, come evidenziato da un articolo su Harvard Business Review, molte aziende incontrano difficoltà nel definire e incarnare il proprio scopo, cadendo nell'errore di attribuirgli obiettivi troppo generici e distaccati dal nucleo

³⁴ EYLER-DRISCOLL S., In an Era of Easy Outrage, When Should Brands Take a Stand?, Kellogg Insight, Novembre 2019

del proprio business e dai bisogni dei clienti.³⁵ Secondo Accenture, lo scopo è "il motivo per cui qualcosa esiste, in particolare per le aziende, rappresenta la base di ogni esperienza e l'essenza di un marchio che lo rende importante e necessario"³⁶. Deloitte nel suo report "2020 Global Market Trends" descrive lo scopo come "l'anima e l'identità di un'organizzazione, che offre una base su cui costruire e uno specchio che riflette l'esistenza dell'impresa nel mondo", evidenziando il perché un'organizzazione esiste, i problemi che intende risolvere e ciò che aspira a rappresentare per le persone che interagiscono con essa attraverso il suo operato. Queste definizioni mettono in luce come lo scopo trascenda il mero profitto aziendale, veicolando un messaggio aspirazionale e mostrando come le persone all'interno di un'organizzazione possano fare la differenza, offrendo loro una ragione di essere e guadagnando il loro sostegno.³⁷

2.4 Il movimento B-Lab

Un altro aspetto intrigante da esaminare è rappresentato dalle "B-corporation", aziende che nascono con una forte inclinazione attivista e un impegno autentico nel diventare veri e propri agenti del cambiamento. Come già accennato, il concetto di purpose sta assumendo sempre più importanza, e i consumatori si aspettano che i brand non solo si impegnino nei loro interessi commerciali, ma che si facciano carico anche dei problemi sociali della società. Questo ha portato alla nascita delle cosiddette B-corporation e alla creazione della rete B-Lab. In particolare, B-Lab è un network che comprende circa 5.334 aziende e mira a riformare l'economia globale per renderla vantaggiosa per tutte le persone e per il pianeta.³⁸ L'idea alla base di B-Lab è emersa nel 2006, quando è diventato evidente il bisogno di un nuovo modello economico, uno che non sia incentrato esclusivamente sul profitto, ma che tenga conto anche del bene comune. Il principale obiettivo di B-Lab è contrastare il capitalismo sfrenato che attualmente domina la società, attraverso l'implementazione di linee guida, pratiche e principi che promuovano un'economia più equa e sostenibile.

I problemi derivanti dal sistema economico attuale includono disuguaglianze economiche e sociali, riduzione del benessere individuale e collettivo, e il cambiamento climatico con il conseguente riscaldamento globale.

Per affrontare queste sfide, B-Lab ha formulato diverse strategie³⁹:

- Stimolare l'adozione dei propri standard per monitorare l'impatto delle attività commerciali.

³⁵ BLOUND S., LEINWAND P., Why Are We Here?, Harvard Business Review, Novembre – Dicembre 2019

³⁶ ACCENTURE, To affinity and beyond. From me to we, the rise of the purpose-led brand, 5 Dicembre 2018

³⁷ QUINN R. E., THAKOR V., Creating a Purpose-Driven Organization, Harvard Business Review, Luglio – Agosto 2018

³⁸ B Lab Global Site. Disponibile da: <https://www.bcorporation.net/en-us/>

³⁹ B Lab Global Site. Disponibile da: <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/theory-of-change>

- Certificare e coinvolgere le aziende per migliorare il loro impatto sull'ambiente, sulle persone e sulla società.
- Promuovere cambiamenti normativi che consentano alle imprese di essere una forza positiva.
- Sviluppare una rete di comunità locali, regionali e globali per guidare il cambiamento.

Il modello di cambiamento proposto da B-Lab mira a trasformare le imprese in agenti effettivi del cambiamento, affinché possano contribuire al bene comune e rivoluzionare positivamente l'economia globale. B-Lab ha definito un quadro di valori fondamentali che le aziende devono adottare e perseguire, noto come modello "JEDI": giustizia, equità, diversità e inclusione⁴⁰.

La giustizia è fondamentale per garantire a tutti una vita dignitosa, eliminando le barriere che ostacolano le opportunità nella società. L'equità sul luogo di lavoro è essenziale per ottenere risultati commerciali migliori. La diversità, sotto ogni forma, non deve essere vista come un ostacolo, ma come una risorsa da valorizzare all'interno delle organizzazioni. Infine, l'inclusione è cruciale per creare un ambiente in cui tutti si sentano valorizzati e inclusi. Le aziende che abbracciano tutte queste caratteristiche e condividono la stessa visione possono essere poi riconosciute come "B-corporation" e unirsi al movimento per risolvere le sfide dell'attuale società. Il cuore della questione è il cambiamento di paradigma rispetto al passato: il profitto deve essere bilanciato dallo scopo e non può più essere l'unico obiettivo. È essenziale che il profitto e la ricchezza siano distribuiti equamente a beneficio di tutti. È proprio per questo nobile fine che "B-Lab", essendo un'organizzazione no-profit, ha stretto varie partnership con agenzie governative, privati e fondazioni filantropiche. La missione di trasformare l'economia globale è certamente ambiziosa e audace. Tuttavia, i risultati finora ottenuti dimostrano chiaramente che il cambiamento è possibile: vedere 5.334 aziende operare in 156 mercati e in 83 paesi, con un totale di 437.140 lavoratori, impegnarsi per un'unica causa è la prova tangibile che grazie alla creazione di un movimento e di una comunità, è possibile essere agenti del cambiamento. "B-Lab" fornisce alle aziende diversi strumenti e programmi utili per valutare il loro impatto ambientale e intraprendere azioni concrete per il bene comune:

- Il primo strumento è il B Impact Assessment, che consente alle aziende con scopo di lucro di valutare il proprio impatto ambientale.
- Il secondo è il SDG Action Manager, un'autovalutazione gratuita che aiuta le aziende a individuare la loro posizione rispetto agli obiettivi di sostenibilità delle Nazioni Unite e a pianificare azioni di miglioramento.
- Le aziende possono poi aderire al B Movement Builders, una coalizione di aziende multinazionali che mostrano la volontà di rispettare i principi delle B-corporation.
- Si passa poi allo strumento di politica globale, poiché il movimento "B-Lab" si impegna a ottenere un effettivo cambiamento normativo sulla responsabilità sociale e ambientale delle imprese.

⁴⁰ B Lab Global Site. Disponibile da: <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/justice-equity-diversity-inclusion>

- Le aziende possono quindi ottenere la certificazione "B-corp", che attesta che l'azienda adotta standard elevati di trasparenza, sostenibilità e responsabilità. In questo modo, le aziende che già operano in modo sostenibile possono contribuire a promuovere il miglioramento dell'economia globale.
- Infine, "B-Lab" offre anche uno strumento di analytics che consente di visualizzare dati e insights sulle performance aziendali.

Un esempio italiano di grande successo è rappresentato da "Flowe", una B-corp che offre un conto digitale con una carta prepagata realizzata interamente in legno, rispettando rigorosi standard ambientali.⁴¹

La recente iniziativa di Banca Mediolanum consiste in una piattaforma digitale che combina nuovi servizi bancari sempre più orientati al digitale con un'impronta ambientale sostenibile, rivolta soprattutto ai consumatori più giovani e attenti all'ambiente.⁴² Il brand Flowe ha ottenuto un grande successo offrendo un valore aggiunto di grande importanza, ovvero l'attenzione all'ambiente. Ogni volta che un consumatore richiede una carta Flowe, viene piantato un albero in Guatemala per compensare le emissioni di CO₂, sostenendo l'economia locale e le famiglie. Questo rappresenta un esempio di product activism, poiché il consumatore può contribuire al bene comune semplicemente utilizzando il prodotto. Inoltre, l'app Flowe offre una funzione che consente di calcolare le emissioni di CO₂ prodotte dalle spese effettuate con la carta e di compensarle piantando alberi. Quando l'albero viene piantato, il cliente riceve un QR code per seguire la sua crescita, creando così una connessione emotiva più forte con il brand.⁴³ La sostenibilità di Flowe non riguarda solo l'ambiente, ma anche la sfera sociale, poiché contribuisce al benessere delle persone e delle comunità locali in Guatemala. In conclusione, la capacità di Flowe di offrire un valore aggiunto così significativo gli ha permesso di distinguersi dalla concorrenza e diventare uno dei casi di maggior successo in Italia.

⁴¹ Flowe. Disponibile da: <https://www.flowe.com>

⁴² Redazione Wall Street Italia, (2020). Flowe, al via la nuova realtà digitale di Banca Mediolanum. *Wall Street Italia*. Disponibile da: <https://www.wallstreetitalia.com/flowe-al-via-la-nuova-realta-digitale-di-banca-mediolanum/>

⁴³ Nel fare questo, Flowe ha stretto una partnership con "ZeroCO₂", una piccola B-corporation che si occupa appunto di realizzare progetti di riforestazione e afforestazione con la finalità di proteggere la natura ed avere un alto impatto sociale.

Capitolo 3 Il caso Patagonia

3.1 La storia del brand

Patagonia può essere considerato come il brand più attivista a livello ambientale e non solo.⁴⁴ Nel corso degli anni, ha lanciato una serie di iniziative volte a preservare l'ambiente e a sensibilizzare sull'urgenza di affrontare l'inquinamento e il cambiamento climatico. Sin dalle sue origini, il marchio si è dimostrato progressista, sia attraverso la sua comunicazione che tramite azioni concrete a beneficio della collettività. Questo impegno ha avuto un impatto positivo sulla reputazione del marchio, dimostrando come l'autenticità nell'attivismo aziendale possa generare numerosi vantaggi non solo per la società, ma anche per il marchio stesso. Le radici del marchio Patagonia risalgono al 1965, quando Yvon Chouinard, insieme al suo amico Tom Frost, fondò "Chouinard Equipment". L'azienda si dedicava al miglioramento degli attrezzi da arrampicata, puntando a renderli più efficienti e resistenti.⁴⁵ La passione di Chouinard per l'arrampicata risale al periodo delle scuole superiori, e a partire dal 1953 si dedicò attivamente a questa attività. Nel 1957, acquisì competenze di fabbro, aprendo la strada alla produzione di chiodi utilizzati nell'arrampicata. Ben presto si diffuse la notizia di questi nuovi chiodi dalla performance superiore. Chouinard stabilì una piccola officina nel cortile dei suoi genitori, dove riusciva a forgiare due chiodi in un'ora, vendendoli al prezzo di 1,50 dollari ciascuno.⁴⁶ La sua passione per l'arrampicata e la sua ricerca di attrezzature migliori lo spinsero a fondare la "Chouinard Equipment". L'azienda ebbe un immediato successo e, entro il 1970, divenne il principale fornitore di attrezzature per l'arrampicata negli Stati Uniti. Tuttavia, presto divenne evidente che l'uso di tali attrezzi danneggiava le rocce e aveva un impatto significativo sull'ambiente circostante. Nel 1972, la "Chouinard Equipment" introdusse una linea di attrezzi in alluminio per affrontare questa problematica, segnando così il primo passo di Yvon Chouinard nel campo dell'ambientalismo. Questa iniziativa anticipò l'impegno di Patagonia verso le questioni ambientali. Durante un viaggio in Scozia, Chouinard acquistò una maglia da rugby, scoprendo che era particolarmente adatta per l'arrampicata poiché proteggeva il collo durante le scalate. Questo innovativo approccio alla moda sportiva fu introdotto negli Stati Uniti e le maglie divennero presto molto popolari. Questo successo ispirò Chouinard a lanciare la propria linea di abbigliamento, dando così vita al marchio Patagonia. Un momento cruciale per il marchio fu nel 1977, quando Chouinard creò la "Pile Fleece Jacket", ispirata ai maglioni indossati dai pescatori del Nord Atlantico. Questa giacca si distinse per la sua capacità di fornire calore e assorbire l'umidità contemporaneamente, diventando un'icona nel mondo dell'abbigliamento

⁴⁴ Nonostante il focus principale del business di Patagonia sia la protezione dell'ambiente, il marchio non ha esitato a intervenire su questioni sociali ed etiche, dimostrando un impegno attivo anche nel contesto politico e sociale.

⁴⁵ Puricelli, M., (2019). Abbigliamento Patagonia: perchè comprare il brand sostenibile di Yvon Chouinard. *Klamour*. Disponibile da: <https://www.klamour.it/abbigliamento-patagonia-perche-comprare-brand-sostenibile-yvon-chouinard/>

⁴⁶ Patagonia. Disponibile da: <https://www.patagonia.ca/company-history/>

outdoor.⁴⁷ Da allora in poi, il successo del marchio è cresciuto costantemente e oggi Patagonia è ampiamente riconosciuta come una delle più importanti aziende tessili degli Stati Uniti specializzata nella produzione di abbigliamento e attrezzature per gli sport all'aria aperta. La gamma dei prodotti offerti da Patagonia è diversificata e include:

- Abbigliamento: che spazia da felpe e t-shirt a giacche, gilet, pullover, pantaloni, jeans, maglie e camicie.
- Attrezzature sportive: come zaini, sacchi a pelo, borracce, borse da viaggio e borse impermeabili.
- Abbigliamento per bambini e neonati.

3.1.1 Mission, i valori e gli obiettivi

La mission di Patagonia è estremamente chiara: "Siamo in business per salvare il nostro pianeta"⁴⁸. Questo scopo fondamentale si traduce in azioni concrete attraverso campagne e iniziative volte a proteggere l'ambiente. È per questo che Patagonia è spesso considerata un esempio di attivismo aziendale di successo. Sul sito ufficiale dell'azienda sono elencati i core values ⁴⁹, che riflettono in modo chiaro il purpose del brand⁵⁰:

- **Creare il miglior prodotto:** Patagonia si impegna a realizzare prodotti di alta qualità, robusti e durevoli, con il minimo impatto ambientale possibile.
- **Evitare di causare danni inutili:** È importante per Patagonia migliorare costantemente le proprie pratiche commerciali per evitare di arrecare danni non necessari all'ambiente.
- **Utilizzare il business per proteggere la natura:** Tutte le attività di Patagonia sono orientate a proteggere l'integrità e la bellezza della vita sulla Terra.
- **Non vincolato da convenzioni:** Patagonia si impegna al massimo per evitare di essere troppo convenzionale. Il successo del brand consiste nell'ideazione di nuovi metodi di fare cose.

La filosofia ambientalista ed ecologica del marchio è chiaramente evidente attraverso i suoi principi, in perfetta sintonia con l'immagine e le azioni intraprese. Come dimostrato sul sito web ufficiale, il 72% delle linee di prodotti dell'azienda utilizza materiali provenienti da riciclo, l'intero cotone impiegato è di origine biologica e la provenienza delle piume è completamente tracciabile⁵¹.

⁴⁷ Puricelli, M., (2019). Abbigliamento Patagonia: perchè comprare il brand sostenibile di Yvon Chouinard. *Klamour*. Disponibile da: <https://www.klamour.it/abbigliamento-patagonia-perche-comprare-brand-sostenibile-yvon-chouinard/>

⁴⁸ Patagonia. Disponibile da: <https://eu.patagonia.com/it/it/activism/>

⁴⁹ Per *core values* (in italiano valori d'impresa) si intende un insieme di opinioni, idee, modi di pensare e di fare che sono in grado di orientare le azioni di un'organizzazione

⁵⁰ Patagonia. Disponibile da: <https://www.patagonia.com/core-values/>

⁵¹ Patagonia. Disponibile da: <https://eu.patagonia.com/it/it/environmental-responsibility-materials/>



Figura 4: La sezione sulla Responsabilità ambientale del sito ufficiale di Patagonia

Inoltre, entro il 2025, l'obiettivo dell'azienda è:

- raggiungere l'assoluta neutralità climatica lungo l'intera catena di approvvigionamento;
- adoperare esclusivamente materiali al 100% riciclabili, rigenerati o rinnovabili;
- impiegare imballaggi completamente riutilizzabili, rinnovabili e riciclabili.

Non va dimenticato che Patagonia è una società certificata come B-Corporation con uno dei punteggi più elevati nel complesso dell'impatto B. In particolare, l'azienda ha ottenuto un punteggio di 63,8 nella categoria "Comunità", che valuta l'influenza di un'azienda sull'ambiente circostante e sulle comunità in cui opera. Elementi come la diversità, la beneficenza e l'equità sono considerati in questa valutazione. Inoltre, Patagonia ha ricevuto un punteggio di 43,5 nella categoria "Ambiente", relativa all'effetto delle organizzazioni sul clima, sull'acqua, sul suolo e sulla sostenibilità generale. Questi risultati hanno portato l'azienda a essere riconosciuta come "Migliore per il Mondo" sia nel 2021 che nel 2022 dal movimento B-Lab. Ogni anno, B-Lab assegna questi premi alle aziende che ottengono i punteggi più alti nelle diverse aree considerate dalla Valutazione dell'Impatto B. Il 15 settembre 2022 è stato un giorno significativo per Patagonia e per il panorama del marketing in generale, poiché il fondatore ha donato l'azienda a un trust e a un'organizzazione non profit. Il 2% delle azioni, quelle con diritto di voto, è stato ceduto al "Fondo Patagonia Purpose", che si impegna a mantenere la missione e la visione dell'azienda fedeli ai suoi valori nel tempo. Questa mossa mira a garantire che l'azienda mantenga il suo scopo principale nel lungo termine e mantenga viva l'idea che il capitalismo possa essere un motore per il bene del pianeta. Il restante 98% delle azioni, prive di diritto di voto, è stato devoluto all'Holdfast Collective, un'organizzazione non profit che utilizzerà i profitti del marchio per combattere il cambiamento climatico. La notizia è stata accolta con grande entusiasmo dagli utenti, che hanno espresso gratitudine attraverso commenti pieni di apprezzamento. Per comunicare questa decisione, l'azienda ha condiviso su Instagram un video del fondatore Yvon Chouinard mentre firma una toccante lettera spiegando le motivazioni di questa scelta.

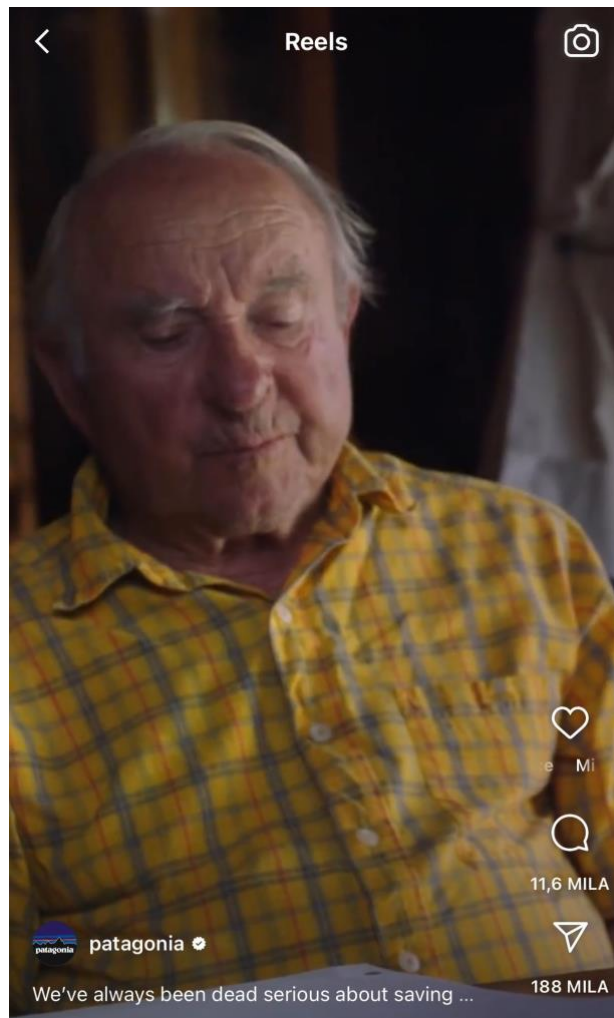


Figura 5: Yvon Chouinard mentre firma la lettera, 15/09/2022

In particolare, ci sono alcuni aspetti che meritano attenzione poiché evidenziano l'importanza di una scelta di questo genere. Nel suo messaggio, il fondatore riflette sulla sfida ardua del cambiamento climatico e sulla limitatezza delle risorse disponibili. Poiché le alternative valide scarseggiano, Patagonia ha deciso di intraprendere un percorso diverso, donando l'azienda stessa. Un punto cruciale emerso dalla lettera è il passaggio da un approccio orientato al mero profitto, rappresentato dal "going public", a una filosofia centrata sul proprio scopo, il "going purpose"⁵². Questo nuovo approccio implica un cambiamento di prospettiva: anziché sfruttare la natura per generare profitti agli azionisti e agli investitori, il profitto sarà canalizzato per proteggere l'ambiente. Patagonia dimostra così che è possibile mettere in secondo piano gli interessi finanziari a vantaggio della comunità nel suo complesso. Come sottolineato dall'azienda stessa, "la Terra è ora il nostro unico azionista", evidenziando il ruolo crescente delle aziende come agenti del cambiamento, che in certi casi sostituiscono le istituzioni nel perseguire obiettivi sociali e ambientali. La grandezza del gesto del fondatore risiede nel fatto che, donando l'azienda, assicura che la sua mission continui anche dopo la sua partenza, impegnandosi a difendere il pianeta per molti anni a venire. Questa notizia ha catturato l'attenzione dei media

⁵² Patagonia. Disponibile da: <https://eu.patagonia.com/it/it/ownership/>

globali, aumentando ulteriormente il prestigio di Patagonia agli occhi dei consumatori. Si auspica che questo evento possa ispirare un nuovo modello di business, mettendo al centro le persone, il pianeta e i valori, come dichiarato dal CEO dell'azienda. È importante notare che, nonostante questa decisione, Patagonia rimane un'azienda profittevole, garantendo così la sua stabilità finanziaria e il legame stretto tra scopo e profitto. Prima di analizzare nel dettaglio questo caso, è importante comprendere il pubblico di riferimento e la strategia di comunicazione dell'azienda. Patagonia si rivolge a consumatori che condividono i suoi valori ambientali e sociali, offrendo loro prodotti di alta qualità. Attraverso una comunicazione incentrata sulla responsabilità ambientale, il brand cerca di instaurare un legame di fiducia con i suoi clienti, utilizzando diversi canali online e social media.

3.2 Campagne di comunicazione

Molto importante è comprendere il pubblico di riferimento e la strategia di comunicazione dell'azienda. Patagonia si rivolge a consumatori che condividono i suoi valori ambientali e sociali, offrendo loro prodotti di alta qualità. Attraverso una comunicazione incentrata sulla responsabilità ambientale, il brand cerca di instaurare un legame di fiducia con i suoi clienti, utilizzando diversi canali online e social media. Il sito web ufficiale di Patagonia offre un quadro generale sul brand, i suoi prodotti e le sue attività.

Le sezioni principali del sito comprendono:

- **"Prodotti"**: qui è possibile esplorare la gamma di prodotti offerti da Patagonia.
- **"Attivismo"**: questa sezione delinea le iniziative intraprese da Patagonia per la difesa dell'ambiente e invita gli interessati a unirsi alla causa per preservare il nostro pianeta.
- **"Sport"**: in questa sezione sono elencati gli sport supportati da Patagonia, come l'alpinismo, la mountain bike, il surf, e così via. Ogni sport specifico ha una sezione dedicata in cui è possibile acquistare l'attrezzatura, conoscere gli Ambassador e collegarsi a movimenti ambientalisti locali correlati.
- **"Storie"**: questa sezione raccoglie una serie di video e articoli focalizzati su questioni ambientali e sport specifici.

La comunicazione del brand si estende anche sui principali social media come Instagram, Facebook, TikTok, Twitter e YouTube. Il tono utilizzato è formale e serio, rivolto a un pubblico responsabile e sensibile alle questioni etiche. Attraverso i contenuti condivisi su questi canali, il brand cerca di sensibilizzare l'opinione pubblica sulla protezione dell'ambiente e su importanti temi sociali. Ad esempio, su Instagram, un post sostiene il concetto di "dignità della scelta" nei diritti riproduttivi, incoraggiando le persone a partecipare a proteste pacifiche. In un altro post, il brand affronta il problema dell'utilizzo della plastica nell'industria dell'abbigliamento, riconosciuto come una causa dell'accelerazione della crisi ambientale e climatica.



Figura 6: Post Instagram di Patagonia a sostegno della dignità della scelta, 27/06/2022



Figura 7: Post Instagram di Patagonia sull'impatto dell'industria dell'abbigliamento sull'ambiente, 07/06/2022

Inoltre, molti contenuti celebrano la bellezza della natura e dell'aria aperta enfatizzando lo sport e l'avventura, come è possibile vedere nel seguente post pubblicato in collaborazione con Micheal Nulty, surfista americano professionista.

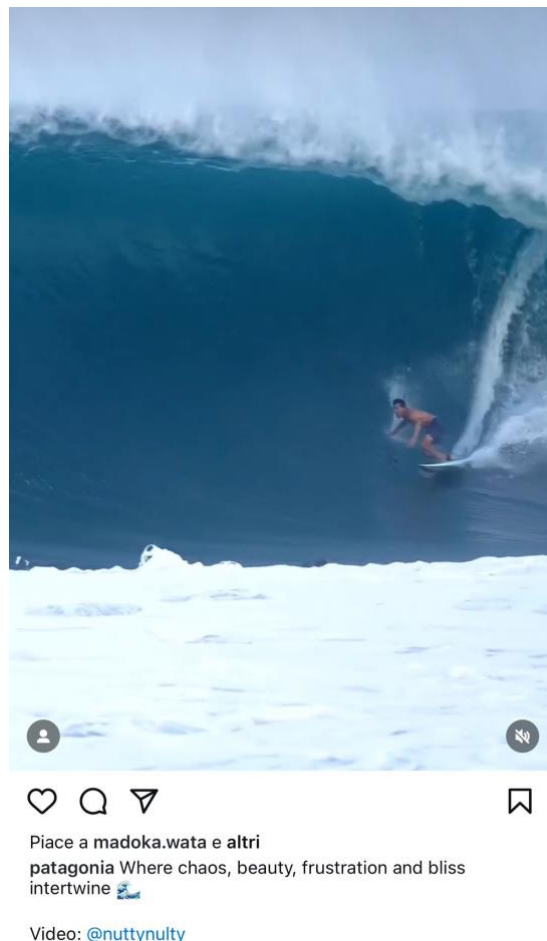


Figura 8: Post Instagram di Patagonia in collaborazione con Micheal Nulty , 04/12/2022

Dalla presente analisi emerge pertanto come i contenuti diffusi da Patagonia si dividano principalmente in due categorie principali. La comunicazione si focalizza, da un lato, sulle questioni di attualità di rilevanza sociale ed ambientale, e, dall'altro lato, sull'avventura e lo sport celebrando la bellezza della natura. È rilevante notare come la comunicazione di Patagonia non si concentri sull'aspetto meramente produttivo, ma piuttosto sullo scopo del marchio. La maggior parte dei contenuti pubblicati sui canali social non verte sulle specifiche tecniche o funzionali dei prodotti, bensì narra storie mirate a informare e intrattenere il pubblico. Si tratta di una strategia di content marketing⁵³ impeccabile da parte di Patagonia, volta a attrarre e coinvolgere il proprio pubblico di riferimento.

⁵³ Il CMI (Content Marketing Institute) definisce il content marketing come una tecnica volta a creare e distribuire contenuti rilevanti e di valore per attrarre, acquisire e coinvolgere un pubblico ben definito e circoscritto, con l'obiettivo di guidare l'utente a compiere azioni volte al profitto dell'azienda

3.3 Attivismo ambientale

L'approccio attivista di Patagonia si ramifica in diverse iniziative attraverso tutti gli aspetti del brand. Il segreto di una strategia di brand activism efficace risiede nell'ispirare e nell'incitare le persone ad impegnarsi per il bene collettivo. L'obiettivo è di diffondere il messaggio del brand a una vasta audience, stimolando così un cambiamento significativo e un miglioramento sociale su larga scala. Un modo per realizzare ciò è facilitare la creazione di "piattaforme di scopo", come suggerito da Kotler, ovvero strutture progettate per mobilitare le persone nella creazione di soluzioni durature e sostenibili per le sfide più urgenti della società⁵⁴. Questo può implicare il sostegno o la creazione di gruppi e movimenti sociali. Sebbene Patagonia non abbia sviluppato una piattaforma di scopo dedicata, dimostra un impegno tangibile nel supportare e finanziare varie organizzazioni. Il marchio si impegna a connettere le persone con gruppi ambientalisti, cercando di promuovere una mobilitazione collettiva. Il sito "Patagonia Action Works" consente agli utenti di scoprire eventi, petizioni e opportunità di volontariato nelle loro vicinanze⁵⁵. Inoltre, offre la possibilità per i gruppi ambientalisti di richiedere sovvenzioni da Patagonia, fornendo finanziamenti cruciali per azioni a favore del bene comune. L'approccio di Patagonia dimostra la consapevolezza che una strategia di brand activism deve coinvolgere attivamente clienti e collaboratori. Il sito presenta un chiaro "Call to Action" per motivare le persone ad agire immediatamente per un futuro migliore. Gli utenti possono selezionare la propria città e scegliere tra varie aree di interesse, come biodiversità, clima, comunità, acqua e terra, per poi partecipare a iniziative specifiche locali. Il sito offre diverse modalità di contributo, tra cui firmare petizioni, contattare gruppi ambientalisti locali, partecipare a eventi e adottare progetti di volontariato con obiettivi definiti. In conclusione, ciò che veramente caratterizza questa piattaforma è la reale opportunità offerta ad ogni utente di diventare un attivista e di contribuire concretamente alla causa abbracciata, rendendo il messaggio fondamentale del brand accessibile a tutti e in grado di influenzare un ampio pubblico. Detto questo, lo scopo di questo paragrafo è esaminare le principali campagne e iniziative attiviste di Patagonia che hanno sostenuto e continuano a sostenere la protezione del nostro pianeta, offrendo una panoramica su come un'azienda può implementare una strategia di attivismo ambientale. In particolare, analizzeremo le seguenti iniziative:

- "Worn Wear Tour";
- "Don't buy this jacket";
- "The President stole your land";
- "1% for the Planet" e "100% for the Planet".

⁵⁴ Kotler, P., (2019). *Advancing the Common Good: Strategies for Businesses, Governments, and Nonprofits*. Praeger

⁵⁵ Patagonia. Disponibile da: <https://eu.patagonia.com/it/it/activism/>

3.3.1 "Worn Wear Tour"

Il "Worn Wear Tour" rappresenta una delle campagne principali di Patagonia incentrata sul riuso e la riparazione dei prodotti, mirando a prolungarne la durata utile il più possibile. Lanciata nel 2016, questa iniziativa prevedeva un tour attraverso gli Stati Uniti con un camper alimentato da energia solare e biodiesel, costruito utilizzando materiali riciclati⁵⁶. Oggi, il "Worn Wear Tour" è un appuntamento annuale sia negli Stati Uniti che in Europa, con numerose tappe. Il personale a bordo del camper "Ghislaine" offre servizi di riparazione gratuiti per capi d'abbigliamento di qualsiasi marca, non solo Patagonia, permettendo ai consumatori di evitare l'acquisto di nuovi capi. L'obiettivo principale di questa iniziativa è sensibilizzare i consumatori sulle questioni ambientali, educandoli a comportamenti più responsabili. Infatti, il cambiamento verso uno sviluppo sostenibile dipende in gran parte dai consumatori, che decidono non solo cosa acquistare e come utilizzare i prodotti, ma anche come disfarsene. Patagonia vuole educare i clienti sull'importanza della riparazione dei prodotti anziché sostituirli quando diventano vecchi.



Figura 9: Furgoncino sostenibile utilizzato per le riparazioni

Il "Worn Wear Tour" ha ottenuto un grande successo sin dalla sua prima edizione nel 2016, con 7 paesi visitati e oltre 2000 capi riparati. Questo ha spinto il brand ad espandere il tour in molti altri paesi, incluso l'Italia. Nel 2019, il tour ha registrato numeri straordinari: 56 eventi, 25.000 partecipanti e oltre 100.000 capi riparati⁵⁷. Dopo due anni di interruzione dovuta alla pandemia, il tour è ripreso nell'inverno del 2022, continuando a offrire servizi di riparazione gratuiti per incoraggiare i clienti a prolungare la vita media dei loro prodotti. Il successo di questa iniziativa è stato significativo non solo per Patagonia, ma anche per l'ambiente. Secondo il

⁵⁶ Fortunato, G., (2020). Patagonia e il continuo impegno verso l'ambiente. *Smart Talks*. Disponibile da: <https://smarttalks.it/blog/il-caso-patagonia-nel-pieno-rispetto-dellambiente>

⁵⁷ Massimino, S., (2020). Worn Wear Tour: bastano ago e filo. *Magazine Green Planner*. Disponibile da: <https://www.greenplanner.it/2020/01/27/worn-wear-tour-patagonia/>

gruppo britannico "WRAP", continuare a utilizzare ciò che già possediamo e indossiamo per almeno altri nove mesi può ridurre l'impronta ambientale del 20-30%. Patagonia ha creato un sito permanente per il "Worn Wear Tour", dove i consumatori possono trovare consigli su come riparare i loro prodotti per renderli più durevoli. Il sito include anche una sezione "Negozio" che offre capi usati o precedentemente riparati a prezzi ridotti, consentendo agli utenti di scegliere tra diverse condizioni del prodotto. Inoltre, il sito offre la funzione "Trade-In", che permette ai consumatori di scambiare i loro prodotti usati con crediti da utilizzare per gli acquisti su Patagonia o Worn Wear. Per promuovere il tour e sensibilizzare il pubblico sull'iniziativa, sono state create pagine ufficiali su Instagram e Facebook dedicate al "Worn Wear Tour". Questo dimostra quanto il successo della campagna abbia spinto Patagonia a trasformare Worn Wear in un marchio autonomo, pur mantenendo stretti legami con il marchio principale. Le pagine social di Worn Wear hanno una doppia funzione: informare gli utenti sulle tappe del tour e fornire consigli pratici su come effettuare riparazioni semplici, cercando di coinvolgere gli utenti in conversazioni sul brand e sensibilizzarli sulle questioni sociali e ambientali più rilevanti.

3.3.2 "The President stole your land"

"The President stole your land" è una delle azioni più importanti ed attiviste del brand Patagonia. La campagna si svolse nel 2017 quando l'ormai ex presidente Trump decise di ridurre le dimensioni di due monumenti nazionali nello Utah. Patagonia sosteneva che questa riduzione di suolo pubblico fosse semplicemente inaccettabile. Oltre che sul sito ufficiale, sulla pagina Facebook ed Instagram dell'azienda venne pubblicato il 5 dicembre del 2017 un post che recitava le seguenti parole: "Con una mossa illegale, il presidente ha appena ridotto le dimensioni di Bears Ears e Grand Staircase-Escalante National Monuments. Questa è la più grande eliminazione di terra protetta nella storia americana"⁵⁸. Si precisa che quindi questa campagna da parte di Patagonia è stata svolta online utilizzando i propri social così da poter arrivare a più persone possibili. Il post in questione è composto da un copy head che tende a catturare immediatamente l'attenzione dell'utente in quanto è un contenuto particolarmente distintivo. Infatti, se gli altri post sulla pagina erano caratterizzati da una maggiore presenza di colori e da tematiche tipiche del brand come l'ambiente o lo sport, questo, al contrario, si caratterizzava per la presenza di un messaggio molto forte, diretto e accusatorio. Il tone of voice utilizzato era piuttosto serio riuscendo a trasmettere agli utenti l'importanza di questo argomento e l'impatto che la decisione di Trump avrebbe avuto sulla società americana. Il messaggio "The President stole your land" è stato scritto con una dimensione dei caratteri decisamente più grande del solito ed appariva, inoltre, su uno sfondo nero. Il colore nero non è infatti casuale in quanto sta ad indicare la serietà dell'argomento trattato ed

⁵⁸ Patagonia. Disponibile da: https://eu.patagonia.com/it/it/shop/new-arrivals?gclid=Cj0KCQjw5ZSWBhCVARIsALERCvyroKweIs8POaiSQVR40Qywjyq-MOhbL45SvaiuX-JCzRETRsR9lpcaArLTEALw_wcB&gclsrc=aw.ds

incarna tutta una serie di significati. Generalmente, il nero rappresenta un senso di protesta, opposizione e negazione. A tal proposito, il brand non si limitò soltanto a prendere una posizione, ma decise di intentare una causa direttamente contro Trump. Nessuna azienda si era mai spinta così avanti nella storia nell'impegno sociale ed ambientale. Per tale ragione, questa può essere considerata l'iniziativa più progressista dell'azienda⁵⁹. Infatti, se per Trump questa scelta avrebbe rappresentato l'interesse del popolo, in realtà rappresentava la volontà di pochi. Infine, il colore nero esprime un sentimento di tristezza e sconforto e ciò ha consentito a Patagonia, oltre che di catturare l'attenzione del pubblico, anche di legarsi emotivamente a chi in quel momento leggeva la caption del post. Ancora una volta, Patagonia riuscì a mostrarsi attivamente impegnata alla tutela del bene comune. Grazie a questa iniziativa il brand riuscì a riaffermare nuovamente i propri valori e a migliorare la propria immagine percepita da parte dei consumatori. Inoltre, anche in questo caso, Patagonia passò dalle parole ("purpose dichiarato") all'azione vera e propria, riuscendo a crearsi l'immagine di uno dei brand più attivisti di sempre. Inoltre, attaccando direttamente l'amministrazione di Trump, il brand prese una posizione netta e molto divisiva. Questa scelta polarizzò il pubblico tra chi sosteneva Trump e chi sosteneva Patagonia. Tuttavia, nonostante la diversità di vedute, è fondamentale avere il coraggio di assumere delle posizioni su temi sociali al fine di difendere i propri valori e sviluppare connessioni emotive con i consumatori.



Figura 10: Il messaggio apparso sul sito e sui social di Patagonia, 05/12/2017

⁵⁹ Kotler, P., Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. Italia: Hoepli

3.3.3 "Don't buy this jacket"

“Don’t buy this jacket”, una delle campagne più iconiche del brand, fu lanciata il 25 novembre del 2011 in occasione del "Black Friday". L'iniziativa cercava di dare un segnale contro il consumismo sfrenato, tipico del settore “fast fashion”⁶⁰. Si tratta di una campagna svolta prevalentemente offline. Ciò non ha reso possibile l'analisi dei contenuti e del sentimento in quanto non è ovviamente stato possibile raccogliere abbastanza reazioni sui social e sul web. Questa campagna fu veicolata utilizzando come principale mezzo di comunicazione il giornale "The New York Times" nel quale appariva una scritta che invitava le persone a non comprare quella giacca se non strettamente necessario. Infatti, questo viene visto come il giornale d'eccellenza negli Stati Uniti e vanta non solo un altissimo numero di lettori, ma anche una reputazione solida in quanto viene considerato come il quotidiano di riferimento. Questo ha consentito al brand di ampliare il proprio pubblico di riferimento raggiungendo un target molto più ampio, ma soprattutto molto più informato, curioso e attento ai temi di attualità. Inoltre, questa iniziativa rappresenta un chiaro esempio di marketing non convenzionale che ha tuttavia generato un enorme clamore intorno a sé. Chi apriva quel giorno il "The New York Times", veniva infatti catturato da una call to action diretta, forte e per nulla convenzionale che "ordinava" alle persone di non effettuare l'acquisto. Emblematica a tal punto è la scritta “*Urging customers not to shop*” presente a destra della giacca che fece sì che il pubblico si interessasse maggiormente alla decisione di Patagonia, informandosi sulle reali motivazioni del brand.



Figura 11: “Don’t buy this jacket”, The New York Times

Se molte aziende in quel periodo cercavano di abbassare i prezzi il più possibile per poter aumentare le vendite, al contrario, Patagonia cercava di porre un freno al consumismo⁶¹. Lo scopo della campagna era infatti quello di indurre i consumatori a riflettere maggiormente prima di un acquisto riducendo sprechi inutili che impattano sul pianeta. L'inserzione non pubblicizzava le caratteristiche del prodotto, ma anzi sotto l'immagine della giacca era presente un piccolo Vademecum con dei consigli per ridurre l'impatto sull'ambiente.

⁶⁰ Per *fast fashion* si intende tutto il settore dell'abbigliamento caratterizzato dall'uscita di tantissime collezioni che passano poi rapidamente di moda. Questo comporta un grandissimo spreco di vestiti con un impatto notevole sull'ambiente

⁶¹ Fortunato, G., (2020). Patagonia e il continuo impegno verso l'ambiente. *Smart Talks*. Disponibile da: <https://smarttalks.it/blog/il-caso-patagonia-nel-pieno-rispetto-dellambiente/>

Attraverso questa iniziativa, il brand intendeva invogliare i consumatori a leggere la "Common Threads Initiative" che si basava su 5 punti principali⁶²:

- **Riduci:** realizzando prodotti durevoli, non è necessario comprare articoli di cui non hai bisogno;
- **Ripara:** se un articolo si danneggia, può essere riparato. Successivamente, fu lanciata l'iniziativa "Worn Wear Tour" incentrata proprio sulla riparazione dei prodotti;
- **Riutilizza:** il brand offre ai consumatori uno strumento di "Trade In" così da poter riutilizzare il prodotto;
- **Ricicla:** Patagonia ritira i prodotti ormai danneggiati per poterli poi riciclare;
- **Reimmagina:** Patagonia invita il consumatore ad immaginare un mondo nel quale prendere ed utilizzare solo risorse che la natura può sostituire.

It's Black Friday, the day in the year retail turns from red to black and starts to make real money. But Black Friday, and the culture of consumption it reflects, puts the economy of natural systems that support all life firmly in the red. We're now using the resources of one-and-a-half planets on our one and only planet.

Because Patagonia wants to be in business for a good long time—and leave a world inhabitable for our kids—we want to do the opposite of every other business today. We ask you to buy less and to reflect before you spend a dime on this jacket or anything else.

Environmental bankruptcy, as with corporate bankruptcy, can happen very slowly, then all of a sudden. This is what we face unless we slow down, then reverse the damage. We're running short on fresh water, topsoil, fisheries, wetlands—all our planet's natural systems and resources that support business, and life, including our own.

The environmental cost of everything we make is astonishing. Consider the R2[®] Jacket shown, one of our best sellers. To make it required 135 liters of

COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE
WE make useful gear that lasts a long time
YOU don't buy what you don't need

REPAIR
WE help you repair your Patagonia gear
YOU pledge to fix what's broken

REUSE
WE help find a home for Patagonia gear you no longer need
YOU sell or pass it on*

RECYCLE
WE will take back your Patagonia gear that is worn out
YOU pledge to keep your stuff out of the landfill and incinerator

REIMAGINE
TOGETHER we reimagine a world where we take only what nature can replace

water, enough to meet the daily needs (three glasses a day) of 45 people. Its journey from its origin as 60% recycled polyester to our Reno warehouse generated nearly 20 pounds of carbon dioxide, 24 times the weight of the finished product. This jacket left behind, on its way to Reno, two-thirds its weight in waste.

And this is a 60% recycled polyester jacket, knit and sewn to a high standard; it is exceptionally durable, so you won't have to replace it as often. And when it comes to the end of its useful life we'll take it back to recycle into a product of equal value. But, as is true of all the things we can make and you can buy, this jacket comes with an environmental cost higher than its price.

There is much to be done and plenty for us all to do. Don't buy what you don't need. Think twice before you buy anything. Go to patagonia.com/CommonThreads or scan the QR code below. Take the Common Threads Initiative pledge, and join us in the fifth "R," to reimagine a world where we take only what nature can replace.

patagonia
patagonia.com

TAKE THE PLEDGE

*If you sell your used Patagonia product on eBay[®] and take the Common Threads Initiative pledge, we will co-fulfill your product on patagonia.com for no additional charge.

Figura 12: Vademecum presente sull'inserzione "Don't buy this jacket"

Inoltre, il Vademecum elencava il numero di risorse impiegate per produrre quella giacca e le sue conseguenze ambientali, sia positive che negative. In particolare, per produrre la giacca venivano utilizzati 135 litri di acqua (sufficienti al bisogno giornaliero di 45 persone) e 20 libbre di anidride carbonica. Allo stesso tempo, tuttavia, il materiale utilizzato era al 60% riciclato. Inoltre, come tutti i prodotti Patagonia, la giacca è molto resistente e quindi progettata per durare a lungo. I risultati di questa campagna furono sorprendenti⁶³. Infatti, questa strategia fece aumentare le vendite di quella giacca di circa il 30%, oltre che di tutti gli altri prodotti Patagonia. Sostanzialmente, si verificò una situazione di "buycott", ovvero "acquisto positivo", che consiste nell'acquisto di prodotti per sostenere determinate cause sociali ed etiche.

⁶² Patagonia. Disponibile da: <https://eu.patagonia.com/it/it/story-18615.html>

⁶³ Accademia Marketing, (2021). "Don't buy this jacket": Patagonia e l'unconventional marketing. *Accademia Marketing*. Disponibile da: <https://www.accademiamarketing.com/dont-buy-this-jacket-patagonia/>

3.3.4 “1% per il pianeta” e “100% per il pianeta”

Abbiamo osservato finora come le iniziative di Patagonia per sostenere l'ambiente siano numerose. Una delle principali è il programma "1% per il Pianeta"⁶⁴ che consiste nel devolvere l'1% degli incassi alla salvaguardia dell'ambiente naturale. Il fondatore di Patagonia, Yvon Chouinard, insieme a Craig Mathews, nel 2002, istituirono la no-profit "1% per il Pianeta", un'associazione che unisce diverse imprese. Il principio di base di questo modello è semplice: poiché le aziende traggono beneficio dalle risorse terrestri, è loro dovere preservarle. Aziende come BNP Paribas, Peak Design, Boxed Water e altre hanno adottato tale approccio, unendosi al movimento dopo aver riconosciuto la propria responsabilità. L'1% degli incassi è destinato ad associazioni e gruppi ecologisti,⁶⁵ impegnati a promuovere miglioramenti sia a breve che a lungo termine in sei principali ambiti: terra, cibo, clima, inquinamento, acqua e fauna selvatica. Finora, sono stati devoluti oltre 89 milioni di dollari in sovvenzioni e donazioni per sostenere attivisti ambientali che lavorano per migliorare le proprie comunità locali su scala nazionale e internazionale.⁶⁶ Inoltre, attraverso la rete "1% per il Pianeta", chiunque può contribuire, sia attraverso l'adesione come membro aziendale che attraverso l'adesione individuale, che permette a singoli individui di devolvere l'1% del proprio stipendio annuale alle organizzazioni ambientali. Per affrontare le sfide ambientali più urgenti, "1% per il Pianeta" ha stretto collaborazioni con vari partner ambientali, i quali, operando in settori diversi, dispongono delle competenze e delle risorse necessarie per affrontare tali sfide in modo preciso e affidabile. Oltre all'iniziativa "1% per il Pianeta", Patagonia ha dato prova del suo impegno nell'ambito del "Black Friday" del 2016, con la campagna "100% per l'ecosistema". In quell'occasione, l'azienda annunciò tramite Facebook e Instagram di destinare il 100% dei ricavi delle vendite del "Black Friday" a 800 organizzazioni no-profit impegnate nella lotta al cambiamento climatico e al riscaldamento globale. Tale iniziativa riscosse notevole attenzione, poiché era raro vedere un'azienda impegnata a devolvere l'intero ricavato delle vendite. Nel post, Patagonia precisò di aver devoluto l'1% delle vendite, raggiungendo la cifra di 74 milioni di dollari. Nonostante il periodo economicamente difficile, l'azienda scelse coraggiosamente di andare oltre, per contrastare inquinamento, cambiamento climatico ed estinzione delle specie. La risposta dei consumatori fu estremamente positiva, con numerosi commenti di ammirazione e gratitudine, che consolidarono ulteriormente la reputazione del marchio. Il successo di questa iniziativa superò le aspettative dell'azienda: se si attendeva un ricavo di circa 2 milioni di dollari dal "Black Friday", grazie all'impegno dei clienti che aderirono all'iniziativa, Patagonia raggiunse la cifra record di 10 milioni di dollari. Questa iniziativa rappresenta un esempio classico di trasformazione del proposito dichiarato in azione concreta. Le imprese sono ora considerate gli attori principali del cambiamento, quindi un marchio non può più concentrarsi esclusivamente sul profitto. Campagne come questa sono accolte positivamente dal pubblico, che sviluppa un'opinione favorevole verso

⁶⁴ Patagonia. Disponibile da: <https://eu.patagonia.com/it/it/one-percent-for-the-planet.html>

⁶⁵ 1% for the Planet. Environmental Issues. *1% for the Planet*. Disponibile da: <https://onepercentfortheplanet.org/issues>

⁶⁶ 1% for the Planet. Model. *1% for the Planet*. Disponibile da: <https://onepercentfortheplanet.org/model?hsLang=en>

il marchio. "100% per l'ecosistema" è un esempio di marketing attivo⁶⁷, poiché mentre altre aziende si concentravano su promozioni e nuovi prodotti, Patagonia ha privilegiato la tutela ambientale e la promozione di un consumo più responsabile dei prodotti.



Figura 13: Il Post pubblicato su Instagram da Patagonia in occasione del Black Friday , 25/11/2016

3.4 Raccomandazioni per i brand

Guardando al caso di Patagonia come esempio, ci sono alcuni principi fondamentali che emergono nel contesto del brand activism, soprattutto per i marchi nel settore dell'abbigliamento e delle attività all'aperto. In primo luogo, c'è l'autenticità, Patagonia ha sempre avuto un impegno autentico per le cause ambientali, che risale agli inizi della sua storia. Altri marchi dovrebbero cercare di identificare le cause che sono in sintonia con la propria identità e valori anziché seguire ciecamente le tendenze. La trasparenza è un altro aspetto cruciale, Patagonia ha comunicato apertamente le sue azioni e i suoi obiettivi riguardanti le cause ambientali, costruendo fiducia e trasparenza con i suoi clienti. Questa apertura dovrebbe essere un punto cardine per tutti i marchi che desiderano impegnarsi nell'attivismo. Il coinvolgimento della comunità è altrettanto importante, Patagonia ha coinvolto attivamente la sua comunità di clienti e sostenitori nelle sue iniziative di attivismo, creando un senso di appartenenza e di partecipazione. Altri marchi possono imparare a creare un legame più forte con i propri clienti coinvolgendoli attivamente nelle proprie iniziative di sensibilizzazione e cambiamento. La sostenibilità, sia ambientale che sociale, è un'altra area chiave, Patagonia ha integrato la sostenibilità in tutti gli aspetti del suo business, dimostrando che è possibile essere redditizi

⁶⁷ Explains, K., (2020). "Don't Buy This Jacket" — Patagonia's Daring Campaign. *Medium*. Disponibile da: <https://bettermarketing.pub/dont-buy-this-jacket-patagonia-s-daring-campaign-2b37e145046b>

senza danneggiare l'ambiente. Altri marchi dovrebbero lavorare per ridurre il proprio impatto ambientale e adottare pratiche sostenibili in tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto. La coerenza nel messaggio e nei valori è essenziale per mantenere la credibilità. Patagonia ha mantenuto la coerenza nel suo messaggio e nei suoi valori nel corso degli anni, anche quando ciò significava prendere posizioni controcorrente. Altri marchi dovrebbero essere coerenti nei loro valori e nel loro impegno sociale nel tempo, evitando di cambiare posizione per fini puramente commerciali. Inoltre, è importante assumere un ruolo di leadership nel settore. Patagonia ha assunto un ruolo di leadership nel settore dell'abbigliamento outdoor in materia di sostenibilità e attivismo, influenzando positivamente altri attori del mercato. Altri marchi possono aspirare a essere leader nel proprio settore, ispirando e guidando il cambiamento verso un futuro più sostenibile. Infine, le azioni concrete contano più delle parole. Patagonia non si è limitata a dichiarazioni di intenti, ma ha preso azioni concrete per sostenere le sue cause, come donazioni, campagne di sensibilizzazione e azioni legali. Altri marchi dovrebbero seguire questo esempio, passando dalle parole ai fatti e impegnandosi attivamente per il bene comune. Seguendo questi principi, altri marchi nel settore dell'abbigliamento e delle attività all'aperto possono trarre ispirazione dal caso Patagonia e integrare con successo l'attivismo nel loro modello di business, contribuendo così a un impatto positivo sulla società e sull'ambiente.

Conclusioni

Dopo aver esaminato a fondo il brand activism e il suo ruolo sempre più prominente nel marketing contemporaneo, è ora il momento di riflettere sulle conclusioni di questo progetto di tesi. Partendo dalla definizione e dall'analisi del brand activism, abbiamo visto come le imprese stiano sempre più assumendo il ruolo di agenti del cambiamento sociale, sostituendosi in molti casi alle istituzioni tradizionali. I consumatori, sempre più esigenti, richiedono ai brand di avere un'identità che vada oltre il mero profitto, ponendo l'accento sui valori e sulle cause sociali. Questa tendenza è emersa in un contesto in cui la fiducia nelle istituzioni è diminuita, mentre si è assistito a un aumento della fiducia nei confronti dei brand. Abbiamo definito il brand activism come gli sforzi compiuti da un'azienda per promuovere il miglioramento della società, evidenziando come possa manifestarsi in forme progressiste o regressive, a seconda che l'azienda agisca a favore o contro il bene comune. La nostra ricerca si è concentrata in particolare sull'attivismo ambientale, riconoscendo l'importanza cruciale della sostenibilità ambientale nel panorama attuale. In questo contesto, abbiamo scelto di analizzare il caso di Patagonia, un marchio conosciuto per il suo attivismo e il suo impegno per la sostenibilità. Attraverso questa analisi, abbiamo osservato come Patagonia abbia utilizzato diverse strategie per promuovere la salvaguardia ambientale. Una delle caratteristiche distintive è stata la sua audacia nel prendere posizione su questioni delicate, un'azione che ha contribuito a polarizzare l'opinione pubblica ma ha anche consolidato un legame più profondo con i suoi sostenitori più fedeli. Inoltre, abbiamo notato come Patagonia abbia adottato strategie di marketing non convenzionali, come la campagna "Don't buy this jacket", per raggiungere un pubblico più ampio e trasmettere il suo messaggio in modo efficace. Un elemento chiave del successo è stato il coinvolgimento attivo delle persone attraverso collaborazioni con organizzazioni ambientaliste e l'utilizzo di piattaforme come "Patagonia Action Works", che hanno permesso alle persone di diventare attiviste e contribuire direttamente alla causa. In definitiva, il caso di Patagonia dimostra come un marchio possa passare dal purpose all'azione, ispirando e mobilitando le persone per agire a favore del bene comune. Il suo approccio scalabile e il coinvolgimento della comunità sono esempi da seguire per altri brand che desiderano integrare l'attivismo nel loro modello di business.

Bibliografia

- ACCENTURE, To affinity and beyond. From me to we, the rise of the purpose-led brand, 5 Dicembre 2018
- BATTILANA J., PACHE A., SEGUL M., KIMSEY M., The Dual-Purpose Playbook, Harvard Business Review Marzo-Aprile 2019
- BLOUND S., LEINWAND P., Why Are We Here?, Harvard Business Review, Novembre – Dicembre 2019
- Claudio Consalvo Corduas (2013). Sostenibilità ambientale e qualità dello sviluppo. Libro
- Dalibozhko, A., Krakovetskaya, I., (2018). Youth entrepreneurial projects for the sustainable development of global community: evidence from Enactus program. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 57, p. 01009). *EDP Sciences*.
- De Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., Soares, G. R. D. L., (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe* dell'autore.
- Delmas, M. A., Burbano, V. C., (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*
- E.J Mccarthy: Product,Price,Place,Promotion
- EDELMAN, Edelman Trust Barometer 2021, 2021
- Eyada, B., (2020). Brand activism, the relation and impact on consumer perception: a case study on nike advertising. *International Journal of Marketing Studies*
- EYLER-DRISCOLL S., In an Era of Easy Outrage, When Should Brands Take a Stand?, Kellogg Insight, Novembre 2019
- HAJDAS M., KLECZEK R., The real purpose of purpose-driven branding: consumer empowerment and social transformations, *Journal of Brand Management*, 18 Gennaio 2021
- Hsu, C. K. J. (2017). Selling products by selling brand purpose. *Journal of Brand Strategy*
- Jhon Grant (2007). Green marketing. Il manifesto. Libro dell'autore

Kotler (2020). Brand activism. Dal purpose all'azione. Libro dell'autore.

Kotler, P., (2019). *Advancing the Common Good: Strategies for Businesses, Governments, and Nonprofits*. Praeger

Organizzazione delle Nazioni Unite, (2015). Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015. *Organizzazione delle Nazioni Unite*. Disponibile da: <https://unric.org/it/wpcontent/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>

P.Kolter, La sfida del bene comune, Abocca,2022

Pastorutti, G., (2021). Epic fail: le 4 peggiori campagne pubblicitarie degli ultimi anni. Emporio ADV. <https://www.emporioadv.it/blog/epic-fail-le-4-peggiori-campagne-pubblicitarie-degli-ultimianni/>

Patrocini F. (2022). Comunicare il Brand Activism-Analisi teorica e Metodologica.

QUINN R. E., THAKOR V., Creating a Purpose-Driven Organization, Harvard Business Review, Luglio – Agosto 2018

Rete clima, (2014). Protocollo di Kyoto: l'accordo internazionale per contrastare il cambiamento climatico. *Rete clima*. Disponibile da: <https://www.reteclima.it/protocollo-di-kyoto/>

Sarkar, C., Kotler, P., (2019). The ROI of Brand Activism: Unilever's Latest Findings. *Activist Brands*. Disponibile da: <https://www.activistbrands.com/the-roi-of-brand-activism-unilevers-latestfindings/>

The Marketing Journal, (2019). "The future of branding is Activism" – An interview with Unilever's Hanneke Faber. *The Marketing Journal*. Disponibile da: <https://www.marketingjournal.org/thefuture-of-branding-is-activism-an-interview-with-unilevers-hanneke-faber/>

Unilever. Disponibile da: <https://www.unilever.com/planet-and-society/climate-action>

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

WUNDERMAN THOMPSON INTELLIGENCE, GEN Z Building a better normal, 202

Sitografia

<https://bettermarketing.pub/dont-buy-this-jacket-patagonia-s-daring-campaign-2b37e145046b>

<https://eu.patagonia.com/it/it/activism/>

<https://eu.patagonia.com/it/it/environmental-responsibility-materials/>

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

<https://it.wikipedia.org/wiki/Attivismo>

<https://smartalks.it/blog/il-caso-patagonia-nel-pieno-rispetto-dellambiente>

<https://www.accademiamarketing.com/dont-buy-this-jacket-patagonia/>

<https://www.bcorporation.net/en-us/>

<https://www.bcorporation.net/en-us/movement/justice-equity-diversity-inclusion>

<https://www.bcorporation.net/en-us/movement/theory-of-change>

<https://www.egiadomani.it/il-caso-patagonia-esempio-di-comunicazione-ecologica-autentica.html>

<https://www.pwc.com/it/it/publications/brand-purpose/doc/pwc-brand-purpose-report.pdf>

<https://www.soluzionebrand.com/2022/brand-purpose-sostenibilita-e-gen-z/>

<https://www.carmineroca.it/brand-purpose-definizione-caratteristiche-esempio/>

https://it.wikipedia.org/wiki/Brand_activism <https://eu.patagonia.com/it/it/company-history/>

<https://pianosocial.com/mondo-digital-social/patagonia-la-strategia-di-comunicazione/>

<https://www.thismarketerslife.it/marketing/branding/patagonia-don-t-buy-this-jacket/>

<https://www.sanpellegrino-corporate.it/it/impegno-per-ambiente/sostenibilita-ambientale-significato>

<https://eu.patagonia.com/it/it/activism/>

<https://www.emporioadv.it/blog/epic-fail-le-4-peggiori-campagne-pubblicitarie-degli-ultimi-anni/>

<https://www.fondazionevilupposostenibile.org/volkswagen-leuropa-rimane-indietro/>

<https://esgnews.it/environmental/bannati-gli-annunci-ingannevoli-di-hsbc-sul-clima/>

<https://www.klamour.it/abbigliamento-patagonia-perche-comprare-brand-sostenibile-yvon-chouinard/>

<https://www.klamour.it/abbigliamento-patagonia-perche-comprare-brand-sostenibile-yvon-chouinard/>

<https://www.patagonia.ca/company-history/>

<https://www.patagonia.com/core-values/>