

LUISS



Department  
of Business and Management

Chair of Marketing

Purposeful branding,  
analisi della sua efficacia:  
il caso comparato PepsiCo. e Nike

Prof. Michele Costabile

---

SUPERVISOR

Prof. Giovanni Luca Cascio Rizzo

---

CO-SUPERVISOR

CANDIDATE

---

Carlo Armando Sepe– Student No. 236271

Academic Year 2020/2021

*A mia nonna, per avermi spronato a voler  
diventare ciò che lei già vedeva in me.*

## Sommario

È ormai pensiero condiviso nel marketing che il valore scambiato tra il cliente e l'organizzazione non si limiti al solo prodotto, ma che vari elementi vengano presi in considerazione ed influenzino l'esperienza complessiva nel rapporto tra i due soggetti. Le organizzazioni, consapevoli di questo, sfruttano le caratteristiche in gioco per delineare le proprie strategie. Quando si parla di brand purpose, non si considera più solo l'offerta proposta, ma anche l'insieme di valori che la accompagnano e quelli cui l'organizzazione si fa promotrice. Questa iniziativa ha provato, che effettivamente i valori e gli ideali della compagnia vengono presi in considerazione dal consumatore. Ho personalmente studiato come spesso agisca un processo per il quale si tende a scegliere l'offerta di chi condivide i propri ideali o dall'impresa la cui personalità è più simile alla propria, il risultato naturale di queste meccaniche porta l'organizzazione ad ottenere maggiori ricavi, una parte di mercato più ampia e soprattutto ritorni di immagine positivi. Ma proprio per quest'ultimo motivo, come oggetto della mia tesi ho tenuto a far notare come tenda ad esserci una sottile linea che distingue i casi in cui il brand purpose nasce. Vanno separate le situazioni in cui i valori che vengono pubblicizzati dall'organizzazione sono effettivamente sentiti dalla stessa, e quando invece l'organizzazione struttura un purpose con il solo fine di ottenere vantaggi nel rapporto brand/cliente.

## **Introduzione**

<b>CAPITOLO 1: IL BRAND PURPOSE .....</b>	<b>6</b>
1.1: Cos'è il brand purpose?.....	6
1.1.1 Il purpose nell'impresa.....	6
1.1.2 Il purpose per i dipendenti.....	9
1.1.3 Il purpose per i consumatori.....	11
1.2: I vantaggi del purposeful branding.....	13
1.2.1 Il purpose come promotore di efficacia e produttività.....	13
1.2.2 Il purpose come fattore di differenziazione e vantaggio competitivo.....	17
1.3: Costruzione di un purposeful branding efficace.....	19
1.3.1 Attività organizzative per implementare il purpose in azienda.....	20
1.3.2 Tecniche di delivery del purposeful branding.....	23
<b>CAPITOLO 2: INEFFICACIA DEL PURPOSE NELLA CORPORATE STRATEGY.....</b>	<b>28</b>
2.1: Utilizzi impropri del purposeful branding.....	29
2.1.1 Moral licensing.....	29
2.1.2 Falso commitment.....	31
2.2: Effetti di una ricezione negativa sul brand.....	35
2.2.1 Le motivazioni: Il fenomeno della cancel culture.....	35
2.2.2 Le reazioni: la perdita del fattore fiducia.....	38
2.2.3 Le azioni: il boicottaggio dei consumatori.....	39
2.3: I fattori necessari.....	42
2.3.1 Brand Authenticity.....	42
2.3.2 Le dimensioni dell'authenticity: consistency, transparency e credibility.....	45
<b>CAPITOLO 3: CASE STUDIES.....</b>	<b>49</b>
3.1 Caso PepsiCo: Supporto a BLM.....	51
3.1.1 Campagna pubblicitaria.....	51
3.1.3 Analisi delle cause.....	54
3.2 Caso Nike: Supporto a BLM.....	55
3.2.1 Campagna pubblicitaria.....	55
3.2.2 Ricezione e conseguenze.....	56
3.2.3 Analisi delle cause.....	59
<b>CONCLUSIONE.....</b>	<b>60</b>

## **Elenco delle figure**

Correlazione soddisfazione dei clienti/ambiente lavorativo .....	14
menzioni del brand Pepsi sui social dopo la campagna pubblicitaria.....	45
Tweet di Bernice King.....	47
Considerazione d'acquisto dei prodotti Pepsi.....	48
Immagine promozionale Nike con Colin Kaepernick .....	50
Caso di boicottaggio dei prodotti Nike sui social .....	51
Andamento delle azioni Nike.....	52
Vendite online dei prodotti Nike.....	52

## **Introduzione**

Questo studio si propone di analizzare, più approfonditamente nel primo capitolo, cosa definisce il purpose nell'impresa, e cosa poi il purpose rappresenta per i vari stakeholders della compagnia, tenendo in considerazione non solo i consumatori ma anche i soggetti interni alla compagnia stessa, il focus si sposterà poi sugli effetti che seguono solitamente una strategia di purposeful branding nelle diverse dimensioni dell'impresa, in seguito verrà esposto il modo in cui il purpose prende forma e viene comunicato.

Al contrario, nel secondo capitolo, verranno trattate le modalità tramite le quali il Purposeful branding viene abusato, come il suo utilizzo incoerente viene percepito dai consumatori e le determinanti che appunto rendono tali iniziative inappropriate.

Nel capitolo conclusivo verranno analizzati due esempi diversi di purposeful branding, ho scelto i casi specifici di Pepsi e Nike, proprio perché entrambe le compagnie si sono interessate di una tematica molto simile, ma il modo in cui questa è stata trattata, i diversi contesti, e i fattori e le persone coinvolte hanno fatto in modo che le due iniziative abbiano avuto due effetti completamente opposti sull'immagine dei due colossi.

## **CAPITOLO 1:**

### **IL BRAND PURPOSE.**

#### **1.1: Cos'è il brand purpose?**

##### **1.1.1 Il purpose nell'impresa.**

Per impresa purpose-led si intende un'impresa il cui operato è motivato non principalmente da traguardi economici, come invece ci si aspetta dall'immaginario comune quando si pensa alle imprese, bensì dal purpose, o più propriamente da uno scopo. Per scopo non si parla del suo significato

generico, ma si usa questo termine per esprimere un obiettivo profondo, concettualmente nobile e disinteressato da fini di guadagno e profitto.

Negli ultimi anni si è potuto osservare come il purpose all'interno del contesto aziendale abbia preso sempre più importanza, se inizialmente questo si trovava in una posizione periferica rispetto alla strategia d'impresa, è sempre più frequente vedere ora come le aziende di nuova generazione tendino a rendere purpose e strategia complementari. Ormai il fine ultimo delle imprese di successo non riguarda più obiettivi generici come massimizzare i profitti o essere la prima marca scelta dai consumatori, sono più numerosi i brand che

invece si dedicano a fare in modo che l'attività aziendale generi benefici al di fuori del solo lato economico, impegnandosi a contribuire in diverse tematiche sociali, ambientali e culturali.

Questo trend crescente si riflette nel cambiamento che ha colpito l'intera industria moderna, è a partire dal 1970 infatti che le marche più di successo, hanno seguito il crescente interesse dei consumatori per le varie tematiche sociali, e hanno cercato di anticiparlo e di costruire la propria offerta in modo da appagarlo. Solo di recente però questo fenomeno è stato formalizzato, nel 2007 infatti è nata la prima generazione delle cosiddette B-Corporations, imprese che possiedono una certificazione fornita dall'associazione non-profit B-lab, la certificazione viene consegnata solo se l'impresa che la richiede rispetta diversi parametri che dimostrano come il valore generato dal brand porti beneficio anche alla comunità, all'ambiente e ai propri dipendenti. Attualmente le B-Corporation nel mondo sono oltre 1700 in più di 50 paesi nel mondo.

Il purpose come elemento naturale di un'impresa, se sfruttato in modo efficiente e assimilandolo alle operazioni dell'impresa, può essere utilizzato come asset per portare benefici non solo agli stakeholder, ma anche alla stessa organizzazione. Uno dei modi per utilizzarlo consiste nel costruire il proprio brand in maniera che questo sia strettamente associato al purpose, questa pratica è appunto definita come purposeful branding.

L'utilizzo del purpose come asset nel branding è stato dimostrato da diversi studi condotti dal Professore Ned Smith osservando le imprese appartenenti al progetto di B-Lab, questo tipo di imprese infatti dimostra di ricavare maggiori benefici e una considerazione più positiva dagli investitori, e risultano penalizzate meno rispetto alla media quando vengono commessi errori, altri studi mostrano invece come imprese impegnate e orientate al purpose siano in grado di essere percepite in modo più distintivo dai consumatori, rispetto alle imprese che seguono politiche tradizionali.

Prima ancora di discutere su cosa sia il purposeful branding, va chiarito il concetto di purpose, e dunque capire cosa questo implichi per l'azienda.

A differenza di quanto si denoterebbe dalla traduzione italiana, che lo indicherebbe come “scopo” o “obiettivo” la teoria tende ad indentificare il purpose dell’azienda propriamente come la sua stessa ragione d’essere, e quindi la risposta alla domanda “Why?” quando ci si interroga sull’esercizio di una compagnia.

Si tende spesso a confondere il purpose con la mission o la visione d’impresa, condividendo infatti alcuni punti molto simili. La prima distinzione tra visione e purpose è che la prima tende ad essere un punto d’arrivo nella prospettiva di una compagnia, la visione comunica gli obiettivi che vengono proposti di essere raggiunti in ultima istanza, il purpose d’altro canto sebbene denoti anche esso un qualcosa da raggiungere, funge più come causa dell’operato della compagnia, e quindi come punto di partenza, denota il perché l’azienda ha deciso di operare e da quali valori viene motivata.

Nonostante il purpose in un’impresa ci indichi anch’esso come la compagnia ha intenzione di comportarsi e cosa vuole compiere, in più specifica come intende raggiungere l’obiettivo rispettando valori e principi alla sua base, e dunque agire coerentemente con i propri ideali.

Va dunque fatta una distinzione tra mission e purpose, perché sebbene entrambe delineino le attività dell’impresa, direttamente o meno, mentre la mission ha un carattere pratico, ed è più orientata alla creazione di valore economico, il purpose si dedica ad una prospettiva più profonda dell’impresa, focalizzandosi sulla sua essenza e su come questa agisce nell’ambiente circostante.

Da questa riflessione il purpose risulta venire cronologicamente prima rispetto agli altri due elementi, precedendo la vision e di conseguenza anche la mission d’impresa.

Dall’analisi di Marcus Kramer in *Brand purpose: The navigational code for growth* conferma la priorità del purpose tramite una semplice rappresentazione a forma di rosa a tre strati, nel core della rosa si trova appunto il purpose, che determina i valori condivisi all’interno dell’organizzazione, questi formano il secondo strato, ed è solo nel terzo che vengono rappresentati gli altri elementi, quelli più tangibili, ovvero la vision, influenzata dai valori, gli obiettivi, più pratici rispetto alla vision, e seguono poi le sfide, le percezioni e la strategia.

Un’altra interpretazione ancora più interessante però vede il purpose come quel fattore che descrive il modo in cui l’impresa intende interagire con l’ambiente esterno. Secondo l’articolo di Hajas e Kleczek per il Journal of brand management, “*The real purpose of purpose-driven branding*”; il purpose dell’impresa specifica il modo di vedere il mondo, e soprattutto come l’azienda desidera cambiarlo.

Alla base della strategia di purpose branding c’è il desiderio di modificare, ma in alcuni casi anche rafforzare, quanto stabilito dallo status quo.

Il purpose diventa quindi la dichiarazione esplicita dell'azienda di lasciare un segno concreto tramite il proprio operato, andando oltre la semplice attività economica.

Scegliendo quanto il purpose partecipi nel brand dell'azienda si determina quanto significativo vuole essere l'impatto emotivo, cognitivo ed affettivo che l'impresa vuole imprimere nell'offerta.

Non è un caso se secondo un report di Edelman, condotto nel 2018, il 53% degli intervistati aveva più fiducia nei brand che nel governo stesso per la risoluzione di alcune problematiche sociali.

Il ruolo del purposeful branding assume in questo modo una chiave molto più importante, tramite questa strategia l'azienda può intervenire direttamente nella comunità nella quale esercita, e può essere in grado di modificare le pratiche sociali, le opinioni e i principi dei propri consumatori.

### **1.1.2 Il purpose per i dipendenti.**

Il purpose come concetto non influenza solo l'impresa nella sua totalità ma, quando ben delineato e sentito, riesce ad avere effetto anche sugli individui che ne fanno parte. Dopo aver analizzato cosa rappresenta il purpose per l'azienda, bisogna mostrare come il purpose venga recepito anche dai vari stakeholders, siano questi interni od esterni all'azienda stessa. Si può ben dedurre che i dipendenti sono la prima categoria da prendere in considerazione quando si analizza la valenza del purpose.

Come viene mostrato in uno studio dell'*US national library of medicine & national institute of health*, il lavoro occupando una parte molto significativa nella vita dell'adulto medio assume una grande responsabilità nella formazione del suo benessere. Questo benessere non viene però determinato dal solo sostentamento economico, ma ricade anche nella sfera psicologica dell'individuo, influenzando sulla sua identità e sulla percezione del suo ruolo nella società.

Come mostrato da uno studio condotto da McKinsey e citato nell'articolo "*Help your employees find purpose—or watch them leave*", ora più che mai, a seguito dell'ondata di Covid, è possibile notare la stretta correlazione tra l'ambito lavorativo e il bisogno di sentirsi significativi in qualcosa. Solo negli Stati Uniti oltre due terzi della popolazione ha rivalutato il proprio posto di lavoro perché poco gratificante, e questo trend risulta essere anche maggiore tra i millennials soprattutto.

Il personale purpose-oriented può venire descritto come composto da lavoratori che non si fermano al semplice raggiungimento degli obiettivi aziendali, ma sono fermamente convinti dei valori comunicati dall'organizzazione e che la loro parte faccia la differenza dentro e fuori l'azienda.

Sotto questa prospettiva il purpose assume grande importanza in quanto elemento chiave per raggiungere un maggior tasso di engagement nel luogo di lavoro. Un uso intelligente del purpose

nell'impresa non solo crea valore al suo esterno ma anche internamente, questi infatti è in grado di influenzare il criterio di selezione della compagnia, facendo in modo che venga presa maggiormente in considerazione da potenziali dipendenti, ma può anche influire su chi già lavora attualmente nell'impresa, in quanto il desiderio di vedere un effetto concreto nelle proprie azioni risulta essere una delle fonti principali in ambito lavorativo, ed in generale i benefici tratti dalla presenza di purpose sui lavoratori attuali di un'impresa sono un maggior produttività, motivazione e benessere.

Al contrario l'assenza di purpose può risultare deleteria per i risultati dell'impresa e per i suoi dipendenti, un lavoro percepito come privo di scopo e fine a sé stesso risulta comportare nel lungo termine un incremento del senso di alienamento, ansia e stanchezza emotiva.

Risulta quindi necessario superare la convinzione per cui è la sola compensazione finanziaria, l'elemento chiave per motivare il proprio dipendente, renderlo produttivo ed a spingerlo a rimanere in azienda, al contrario questa linea di pensiero viene smentita da numerosi studi.

Molti sono stati riportati da Judge T. in un articolo del *Journal of vocational behaviour*, qui si può leggere di come sebbene fosse positiva, la correlazione tra livello di paga e livello di soddisfazione nel lavoro avesse un coefficiente molto modesto.

Al contrario, secondo uno survey, riportato dall'*Harvard Business Review*, svolto su più di 2000 lavoratori nel 2017 e condotto da Better Up Labs, piattaforma di sviluppo di leadership situata a San Francisco, più di nove lavoratori su dieci sarebbero disposti a sacrificare una percentuale delle loro entrate in salari pari al 23% pur di condurre un lavoro che dia un maggior senso di importanza, dove in questo caso per importanza si intende il contributo alla società e la possibilità di procurare beneficio ad altre persone piuttosto che un senso di importanza gerarchica nel luogo di lavoro.

In base a quanto tratto da degli studi dell'istituto nazionale della salute statunitense condotto su diversi campioni ai quali era stato chiesto lo stipendio minimo che avrebbero accettato per diversi lavori, si è giunti alla conclusione che mentre per i lavori ritenuti meno purpose-oriented fosse richiesto uno stipendio minimo di 52 mila dollari circa, per i lavori a cui gli intervistati tenevano lo stipendio medio è risultato essere invece di quasi 32 mila dollari, significativamente minore.

Mentre LinkedIn invece, che sta conducendo una delle ricerche globali più estese nel campo del purpose all'interno della forza lavoro afferma che il 73% dei lavoratori purpose-oriented affermano di essere soddisfatti del proprio lavoro paragonati ai lavoratori non purpose-oriented che registrano invece il 63%.

Per quanto riguarda invece il tasso di ritenzione, i lavoratori che trovano il proprio lavoro altamente significativo sono meno propensi ad abbandonare il proprio impiego in un futuro arco di tempo pari

a 6 mesi, al contrario tendono ad avere impieghi più duraturi rispetto alla media, superandola di circa 7,4 mesi di lavoro.

I benefici coinvolgono non solo i dipendenti ma anche l'azienda, ma nonostante questo, sembra che attualmente il purpose non venga ancora ben considerato dal management nella selezione e nel mantenimento dei propri lavoratori, infatti sembra alla base delle ricerche che sono state riportate, solo un terzo dei lavoratori ritiene il proprio impiego significativo, nonostante una maggior percentuale di lavoratori riconosca l'importanza della significatività nel proprio impiego.

Va considerato che i dipendenti rappresentano il primo punto di contatto tra i clienti e l'azienda, e sono loro a rappresentare il brand agli occhi del consumatore, va riconosciuta la forza di promozione che il personale possiede per fare in modo che il brand acquisisca il massimo del suo valore.

In quanto brand ambassador, quindi, il benessere e la convinzione del personale è fondamentale durante lo svolgimento del lavoro, basti pensare che secondo una ricerca di Accenture più del 65% dei clienti viene influenzata da azioni, valori e convinzioni del personale. Sarebbe perciò un errore non riconoscere il purpose come asset da utilizzare a beneficio dei propri lavoratori, essendo considerato più un costo nella sua implementazione che come un beneficio, ma bisogna ricordare che il personale rispecchia l'azienda, ed un purpose non condiviso in tutti i suoi livelli non sarebbe in grado di muovere l'intera azienda verso l'eccellenza.

### **1.1.3 Il purpose per i consumatori.**

Passando ai consumatori iniziamo ad analizzare gli effetti che il purpose invece ha al di fuori del sistema rappresentato dall'azienda. I consumatori sono tra gli stakeholders con il maggior valore per l'azienda, e grand parte delle strategie di branding sono dirette verso di loro.

Soprattutto dopo la pandemia si è potuto un maggior interessamento da parte degli individui per svariate cause di tipo sociale ed ambientale, col crescere del trend inevitabilmente questa tendenza ha finito per influire in diversi aspetti delle vite di ognuno, l'ambito che più interessa ai fini di questa tesi riguarda le abitudini di consumo.

Per le imprese non basta più quindi strutturare la propria value proposition intorno agli aspetti funzionali e pratici, ma bisogna trovare nuovi fattori che possano compiacere questi nuovi bisogni dei consumatori, ed è proprio qui che entra in gioco l'utilizzo del purposeful branding.

Generalmente gli individui di per sé tendono ad attribuire alle aziende da cui comperano caratteristiche e personalità, e tendono a comprare da quelle la cui personalità rispecchia la propria, o che possiedono una personalità che è da loro desiderata.

In particolare ora però con l'interesse che si ha per tematiche importanti, i clienti hanno imparato a valorizzare le imprese che condividono la loro stessa passione per tali argomenti.

Per avere un'idea di quanto il purpose di un'azienda abbia valore per i suoi clienti basti pensare che secondo un report di Accenture condotto su un campione di circa 30 mila individui raccolti globalmente, il 63% dei consumatori rappresentato da questo campione preferisce acquistare da aziende che condividano un purpose ed abbiano dei principi che rispecchino i propri, al contrario quando un'azienda è priva di questi fattori, gli intervistati affermano di abbandonare il brand più facilmente.

Alla base di questo report sembra essere quindi apprezzato dai consumatori l'impegno genuino da parte delle corporazioni per problematiche di tipo sociale, culturale ambientale e politico. Tra gli argomenti più a cuore i principali risultano essere l'impatto ecologico che un'organizzazione ha, e le condizioni lavorative dei propri impiegati.

Questi dati vengono confermati da un altro studio svolto internazionalmente da Zeno Group, che ha preso in considerazione oltre ottomila individue e più di 75 brand mondiali, lo studio è stato svolto facendo in modo che gli intervistati votassero in basse ad una scala da uno a nove l'impatto positivo che ogni brand ha nel mondo, una volta votate le varie marche i soggetti sono stati sottoposti a delle domande riguardanti le loro abitudini di consumo.

Al termine dello studio è venuto fuori che i consumatori tendono a fidarsi, acquistare e difendere i brand con un purpose ritenuto più valido dalle quattro alle sei volte più frequentemente rispetto a brand il cui purpose viene percepito come debole.

Inoltre dallo stesso studio si evince che quando un brand dichiara il proprio purpose in modo efficace tendono a vedersi miglioramenti sotto diverse prestazioni, in particolare riguardo casi di up-selling e cross-selling, word of mouth positivo e minori perdite in seguito ad errori e critiche.

Risulta quindi evidente l'importanza del purpose nella scelta del brand da parte dei singoli, ma il purpose appare servire l'impresa non solo per raggiungere buone prestazioni ed una buona immagine agli occhi dei propri consumatori, ma risulta necessario in quanto si osservano effetti negativi in seguito ad una sua mancanza, oppure in seguito ad attività di purposeful branding inefficaci.

Un mancato impegno da parte dell'impresa viene visto in modo negativo, con l'emergere di determinati argomenti è espressamente richiesto da consumatori che le imprese prendano una posizione ben precisa, e in seguito ad un passo falso o a temporeggiamento sono gli stessi clienti a prendere iniziativa.

Se infatti le convinzioni dell'impresa non corrispondono alle proprie gli individui possono abbandonarla e passare ad un brand più affine, un posizionamento neutrale invece può essere invece interpretato come indecisione o semplice opportunismo.

Sempre da quanto analizzato nella ricerca di Accenture infatti, ben il 47% degli acquirenti decide di smettere di comprare un determinato brand, se quest'ultimo tradisce i principi in cui credono, l'83% secondo i dati di Zeno Group invece ritiene opportuno che una compagnia continui a guadagnare solo nel caso in cui il proprio operato lascia un impatto positivo nella società.

È quindi fondamentale delineare un purpose che venga condiviso anche dai consumatori, non solo per beneficiare dei lati positivi, ma per evitare gli eventuali effetti deleteri di una clientela disillusa ed amareggiata.

Bisogna comprendere ormai che il ruolo attuale del cliente non è più passivo, ma inizia ad essere sempre più necessario allo scambio con l'impresa, in quanto co-creatore dell'offerta, le imprese devono iniziare a prendere in considerazione le nuove preoccupazioni di chi deve servire, troverebbero altrimenti un ennesimo ostacolo allo svolgimento delle proprie attività.

## **1.2: I vantaggi del purposeful branding**

Adesso che il purpose è stato delineato sottolineando l'importanza che ha per alcuni degli stakeholder di un'impresa, il focus si sposterà per un'analisi più dettagliata degli effetti positivi che seguono l'utilizzo del purpose nel branding di un prodotto o della corporazione.

In particolare i vantaggi che verranno descritti riguarderanno diversi ambiti dell'azienda, alcuni sono più misurabili, come ad esempio la produttività, altri invece sono astratti e difficilmente calcolabili, ma comunque fattori che contribuiscono alla crescita dell'azienda nel lungo periodo, questi fattori sono la differenziazione tramite il purpose e i ritorni di immagine per l'organizzazione.

### **1.2.1 Il purpose come promotore di efficacia e produttività.**

In questo paragrafo ci soffermeremo sull'influenza che il purposeful branding ha sulla produttività su come questo sia in grado di aumentarla a parità di altre condizioni e come una volta introdotto il purpose nell'attività dell'impresa, questa sia in grado di raggiungere i propri obiettivi in minor tempo o con più successo.

Per produttività tradizionalmente si intende la quantità di risorse create correlate alla quantità di risorse che sono state utilizzate, più comunemente si intende la somma di valore ottenuta dall'attività divisa per i costi che sono stati sostenuti, un aumento di produttività dunque prevede l'ottenimento di

un maggior valore sostenendo gli stessi costi, o al contrario ottenere lo stesso valore dovendo però sopportare minor costi.

L'efficacia prevede invece la capacità dell'impresa di raggiungere gli obiettivi prefissati, non sempre efficienza e produttività coincidono, spesso il focus sulla produttività per ridurre i costi fa sì che non ci sia un vero guadagno nel lungo termine, accade spesso che in un tentativo disperato del management di aumentare la produttività, vista come principale parametro della salute dell'impresa, vengano fatte scelte che danneggiano ulteriormente l'impresa stessa.

Accadono di frequente tentativi di taglio dei costi o contenimento di questi, che se portano lievi risultati nel breve termine, non si rivelano essere duraturi, questa prassi viene riflessa dai bassi tassi di produttività medi che si registrano intorno all'1-2% nonostante il boom tecnologico nelle diverse industrie. È chiaro che ci sia generalmente un focus sui metodi sbagliati quando si cerca di far crescere l'efficienza di un'impresa.

Inevitabilmente efficacia e purpose vanno per coincidere in quanto il purpose stesso delinea gli obiettivi verso i quali l'impresa punta, mentre come è stato già detto nei paragrafi precedenti, diversi studi e ricerche mostrano l'esistenza di una correlazione positiva tra una gestione dell'impresa purpose-led e un'attività efficiente.

Il purpose può quindi essere ingaggiato come un nuovo fattore non convenzionale per far crescere la produttività senza dover intaccare la stessa efficienza, in quanto essa stessa viene determinata dal purpose. In questo modo i benefici possono essere rilevati non solo nell'immediato ma anche in tempi più estesi, senza dover accettare un trade off tra le due dimensioni.

Bisogna quindi spiegare i diversi modi in cui il purpose è in grado di contribuire alla produttività di un'organizzazione, uno degli effetti principali è stato già discusso precedentemente, e consiste nella motivazione e nella maggior soddisfazione del personale.

Come è stato già detto infatti il purpose è una delle priorità dei dipendenti nel momento in cui viene valutato il proprio posto di lavoro, in quanto questo fattore partecipa alla creazione di una carriera gratificante.

Questo spinge il lavoratore ad essere determinato e di conseguenza a svolgere meglio il proprio lavoro rispetto a dipendenti che non credono nel purpose della propria azienda o che invece sono spinti solo da motivazioni pratiche.

Nel complesso il purpose fa in modo che l'esperienza lavorativa sia più soddisfacente, e diversi report hanno confermato la correlazione tra soddisfazione del dipendente e la sua produttività, i dipendenti

che condividono il purpose dell'azienda risultano essere soddisfatti delle proprie mansioni il 38% in più delle volte. Secondo una ricerca della Cornell University il nesso soddisfazione-efficienza è molto stretto, un lavoratore soddisfatto risulta avere un'educazione superiore, e in un ambiente di lavoro salutare si registra un tasso minore di incidenti. Sempre grazie a questo report si è calcolato tramite l'utilizzo di diverse variabili strumentali e l'analisi dei dati dell'ECHP (European Community Household Panel), istituto preposto a controllare la soddisfazione dei cittadini europei dentro e fuori l'ambito domestico, che per ogni punto percentuale di soddisfazione in più, segue un incremento di valore aggiunto per ore di lavoro del 6.6%.

Ad avvalorare queste conclusioni si aggiunge una ricerca condotta ad Harvard: un lavoratore che trova importante il proprio lavoro tende a lavorare un'ora in più alla settimana, ma anche a prendere due giorni di ferie in meno l'anno, questi benefici sono stati calcolati in base ai dati americani sul lavoro, e risulta quindi che in base al rapporto soddisfazione-produttività, tenendo bene a mente che la soddisfazione in questo caso è garantita dal purpose, ogni lavoratore risulta generare una somma addizionale di \$9,078 l'anno, quando il lavoro è percepito come significativo.

A questo si aggiungono anche i costi che le imprese evitano quando i lavoratori, essendo motivati dal proprio ruolo grazie al purpose, rimangono più tempo impiegati in azienda rispetto alla media. I calcoli mostrano come la quantità di spese legate ai tassi di turnover risparmiati dalle corporazioni si aggirino intorno ai \$6.43 milioni l'anno per ogni 10,000 dipendenti.

Dall'altro lato il purpose agisce come garante di produttività dando all'azienda che lo applica una chiara direzione ed un orientamento forte e condiviso, attraverso la costruzione di una cultura aziendale solida.

A prova di ciò vi è uno studio sulla cultura lavorativa condotto nel 1980 dalla Rochester University, dai professori Edward Dechi e Richard Ryan, i due identificarono sei fattori che strutturano la cultura dell'azienda e che motivano le performance nei lavoratori. I tre fattori, considerati i motivi negativi per cui i dipendenti lavorano sono: la pressione emotiva, il fattore economico e l'inerzia, tra le tre ragioni positive invece, in cui ci sono piacere e il potenziale, c'è anche il purpose. Secondo i due professori per massimizzare le performance dei dipendenti un'azienda deve fare in modo di accrescere i tre fattori positivi e diminuire quelli negativi, solo in questo modo per le imprese è possibile accrescere la "total motivation" o "ToMo".

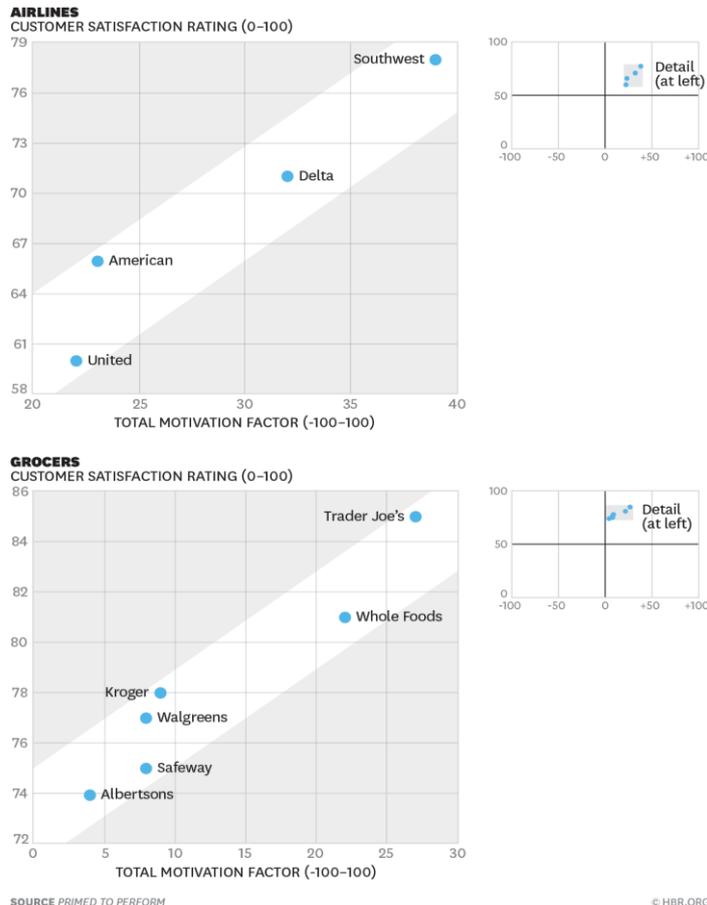
Esperimenti condotti partendo da questo studio hanno paragonato culture lavorative di diverse aziende implicate in settori simili, in un caso quello dei supermercati, in un altro quello delle compagnie aeree. Lo studio ha dimostrato che le imprese che massimizzano il ToMo, ovvero la

motivazione ottenuta tramite i tre fattori positivi, (nei quali si ricorda esserci anche il purpose), hanno registrato maggior livelli di soddisfazione dei consumatori, quest'ultima utilizzata come misuratore delle performance delle aziende.

Figura: Correlazione soddisfazione dei clienti/ambiente lavorativo

**Higher Customer Satisfaction Is Linked to Stronger Workplace Cultures**

In both the airline and grocery industries, companies that motivated employees more through play, purpose, and potential (and less through emotional pressure, economic pressure, and inertia) produced better customer outcomes.



SOURCE PRIMED TO PERFORM © HBR.ORG

Fonte: Primed to perform, HBR.ORG, 2018

La customer satisfaction in questo caso è stata calcolata consultando l'ACSI (l'American Customer Satisfaction Index) mentre il ToMo è stato calcolato tramite un questionario che comprendeva sei domande per ciascun fattore motivante, e trasformando il risultato in un fattore numerico tramite delle semplici formule matematiche.

Tutti questi studi non fanno quindi che confermare il purpose come elemento necessario alla produttività aziendale, non è infatti un caso se le imprese purpose-oriented registrano traguardi superiori a quelli medi, come i brand appartenenti al programma Sustainable Living Brands dell'Unilever, che registrano crescite più rapide del 69%, o come dimostrano i 28 purpose-driven

brand osservati da Raj Sisojdia, consulente di Wholefoods, che nel periodo 1996-2013 hanno registrato una crescita del 1681% rispetto alla media del 118% di S&P 500.

Uno studio analogo a quello di Sisojdia è stato fatto dai ricercatori Brown e Stengel, ma con un campione di imprese molto più ampio, partendo infatti da dati empirici riguardanti più di 50 mila compagnie, alcune selezionate, definite come le “Stengel 50” selezionate per la loro politica purpose driven, hanno mostrato come i ritorni nel mercato azionario fossero superiori del 400% rispetto alla media delle S&P 500. Alla base di questo studio vi è il progetto creato da Stengel *GROW: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies*, questo progetto nasce dalla convinzione di Stengel per la quale gli alti ideali e i profitti sono inseparabili per un'impresa. I ricercatori hanno osservato la crescita delle compagnie per un arco di oltre dieci anni, con lo scopo di identificare quali crescessero più rapidamente in termine di valore degli shareholders ed engagement dei consumatori, per poi capire quale fosse il comun denominatore condiviso dalle sopracitate imprese. Nella conclusione del progetto, si è potuto osservare come le imprese migliori possedessero ideali ben condivisi ed espressi all'interno della propria struttura, e come gli stessi ideali esternamente fossero ben accettati dai clienti ed internamente in grado di influenzare le decisioni organizzative.

Alla fine di questo studio lo stesso Stengel con il progetto Grow ha dimostrato che il purpose e gli ideali di brand non fossero solo una conseguenza della natura umana, ma un importante driver di una crescita sana per un'organizzazione.

### **1.2.2 Il purpose come fattore di differenziazione e vantaggio competitivo.**

Per *commoditization* si intende un passaggio per il quale un prodotto o bene che possiede un valore determinato dalla sua specificità diventa un bene il cui valore è minore in quanto generico.

Questo accade spesso nei mercati quando brand o prodotti perdono le proprie caratteristiche distintive, ciò può succedere per svariati motivi, gli attributi distintivi di un prodotto che prima venivano apprezzati dai consumatori possono perdere la loro importanza a seguito di trend sociali, innovazioni tecnologiche o fluttuazione economiche. Ancora più spesso invece quello che rende distintivo un prodotto smette di farlo perchè viene imitato dalla competizione, e quindi inevitabilmente il prodotto smette di essere unico e perde l'appeal iniziale. Il rischio della commoditizzazione è un insieme di prodotti tutti simili tra loro, nella scelta di cosa comprare non ci saranno più caratteristiche particolari per il cliente, e ciò che spesso più succede nei settori dove il fenomeno è frequente consiste in una guerra tra prezzi fra le varie compagnie, questo perché il cliente nella sua scelta sarà unicamente motivato dal prezzo del prodotto e nient'altro.

Il timore che si realizzi una situazione del genere è quello che spinge le compagnie a sviluppare fattori di differenziazione e vantaggi competitivi, i primi sono appunto elementi del prodotto o del brand in generale che rendono possibile una distinzione del prodotto tale da farlo considerare speciale o quantomeno diverso dalla massa, i vantaggi competitivi sono invece le attività di un'impresa che questa svolge meglio rispetto alla concorrenza, i fattori di differenziazione sono appunto uno degli esempi di importanti.

È molto frequente vedere però che non servono necessariamente attributi o caratteristiche innovative per differenziare il prodotto, ma anche il brand, se percepito in modo positivo o comunque in modo più rilevante rispetto a quelli dei competitors, quando viene accostato al prodotto contribuisce a dargli più valore agli occhi del consumatore.

L'utilità del differenziare il proprio brand sta nel dare ai propri consumatori una motivazione in più a comprare il proprio prodotto, un brand che riesce a distinguersi non solo viene preso in considerazione più spesso ma fa in modo che per la sua natura particolare si possa giustificare un prezzo superiore alla norma, non viene più acquistato il prodotto solo in quanto tale, ma anche perché legato ad una marca a cui il consumatore attribuisce valore e di cui si fida.

Per le seguenti motivazioni in questo paragrafo ho deciso di mostrare come anche il purpose, e il purposeful branding più nello specifico sia in grado di contribuire alla creazione di una marca ben differenziata, che sia in grado di fornire ritorni migliori all'azienda che lo applica.

Imitare un concorrente piuttosto che agire da first comer richiede secondo degli studi un terzo dei costi in meno e risulta essere un terzo più rapida come strategia, non è quindi un caso come uno dei requisiti fondamentali per ottenere un vantaggio rilevante sulla concorrenza è sviluppare un fattore che sia difficilmente imitabile dalla concorrenza, questo è uno dei motivi per il quale le compagnia hanno iniziato a delineare strategie che si sviluppavano sul piano emotivo piuttosto che su quello funzionale.

Ecco quindi come il purposeful branding risulta essere un ottimo candidato per una strategia di differenziazione, in quanto punta a colpire i propri clienti, e a suscitare in loro forti emozioni, piuttosto che focalizzarsi su elementi fisici dell'offerta.

Ad avvalorare questo concetto possiamo considerare nuovamente il progetto *Grow*, di Jim Stengel, nella ricerca infatti sono state delineate le diverse modalità tramite le quali le compagnie ad alta crescita che sono state osservate, riuscivano a colpire utilizzando i valori dei propri clienti, e come questo facesse in modo che rimanessero impresse nella mente dei consumatori tramite associazioni molto forti. Secondo la ricerca dunque un branding fondato sugli ideali suscita emozioni attraverso:

gioia, secondo le ricerche l'utilizzo e la comunicazione del branding attivava nella mente dei consumatori esperienze di felicità e curiosità; connessione, il branding era in grado di far sentire i propri consumatori l'un l'altro da un senso di appartenenza a qualcosa di più grande; ispirante, il branding era in grado di suscitare nel cliente voglia di scoprire di più sul purpose; orgoglio, la partecipazione al purpose dell'impresa suscitava forti emozioni di coraggio, autostima e sicurezza; impattante, il purpose veniva percepito come significativo ed in grado di stravolgere lo status quo.

Alla luce del progetto si può appurare il forte valore emotivo che il purpose è in grado di attribuire ad un brand, il legame emotivo che si instaura tramite l'applicazione del purpose permette al brand di distinguersi facilmente e portare numerosi benefici all'azienda. D'altronde secondo un articolo dell'Harvard business Review, differenziazione e connessione emotiva sono fasi dello stesso processo di acquisizione del cliente.

Secondo l'articolo *The New Science of Customer Emotions* infatti, le emozioni sono importanti in quanto delineano un processo di evoluzione del consumatore chiamato "emotional connection pathway" dove man mano che prosegue il cliente diventa sempre più legato all'azienda, le fasi sono l'essere distaccato, essere soddisfatto, e le due fasi finali sono appunto la percezione della diversità del brand e il completo legame emotivo col brand, lo spunto interessante di questo studio è che il cliente assume sempre più valore man mano che si lega all'azienda. Assume un valore economico in più del 13% quando percepisce la differenziazione, e ben del 53% in più quando è totalmente connesso all'organizzazione, questo fenomeno si spiega in quanto un brand ben differenziato e con un forte legame col consumatore giustifica acquisti maggiori e più frequenti e come già menzionato ad inizio paragrafo una minore elasticità del prezzo.

Dunque riassumendo, è necessario perché possa sopravvivere che una compagnia sviluppi fattori caratteristici che risultino essere sostenibili nel tempo, tra questi i migliori proprio per la loro longevità e difficile imitabilità sono i legami emotivi che i brand riescono a stringere con i propri clienti.

Il purposeful branding diventa quindi un'occasione per caratterizzare il proprio brand e fortificarlo. Per sua natura, il purpose è in grado di stringere forti relazioni di tipo affettivo con i consumatori, quando questi condividono le stesse cause che promuove l'azienda infatti, sono mossi da motivi che vanno oltre a quelli funzionali, ed è in questo modo che il brand acquisisce un valore addizionale

### **1.3: Costruzione di un purposeful branding efficace.**

Dopo aver discusso il valore del purpose da diversi punti di viste e aver sottolineato i benefici che conseguono ad un'attività di branding quando queste le viene affiancato tocca discutere su cosa deve essere fatto in modo che l'implementazione del purpose e la sua messa in pratica funzioni.

Si discuterà quindi dei prerequisiti dell'azienda per fare in modo che il purpose possa svilupparsi in modo sano, poi si parlerà delle caratteristiche in grado di influenzare l'esercizio del branding ed infine dei metodi per fare in modo che il purpose venga messo in pratica.

### **1.3.1 Attività organizzative per implementare il purpose in azienda.**

Nonostante il purposeful branding porti dei chiari vantaggi non è detto che questi siano garantiti, perché si verificano è importante che il branding venga fatto in modo corretto, o si rischia di non ottenere nessun progresso, o ancora peggio, si rischia di ottenere un effetto inverso e creare danni al brand e ai profitti dell'azienda.

Serve quindi che l'azienda assuma caratteristiche e una struttura organizzativa che facciano in modo da predisporre un più facile sviluppo del purpose e un suo successivo utilizzo nelle attività di marketing.

Uno degli errori più frequenti nel settore consiste infatti nel sottovalutare la difficoltà dell'utilizzo del purpose: come questo va sviluppato, comunicato ai propri dipendenti, ai consumatori e delineare le attività necessarie che agiscano come reason to believe, richiede una pianificazione accurata, non ci si può limitare a comunicare le proprie intenzioni.

### **Selezione del purpose.**

Il primo passo necessario consiste nella scelta del purpose, come è stato detto in precedenza il purpose fa da risposta alla domanda "perché?" sulle operazioni dell'impresa, è il motivo per cui l'impresa opera ma anche ciò a cui l'impresa punta. Un buon purpose deve risultare essere né troppo generico né troppo specifico.

Un purpose troppo generale risulterebbe essere ambiguo e poco chiaro, non sarebbe in grado di dare un orientamento preciso all'azienda e questo potrebbe causare problemi di pianificazione. Contemporaneamente però va evitato un purpose eccessivamente concreto e specifico, che porterebbe solo restrizioni non necessarie all'impresa. Generalmente l'obiettivo generale che accomuna le imprese purpose-led è di contribuire positivamente alla società, però a quanto pare, il modo in cui si contribuisce alla comunità sembra influire molto sui ritorni dell'azienda. Secondo degli studi di LinkedIn, in base ad un survey condotto su oltre 400 soggetti lavoratori come executives in vari settori, il 92% di questi afferma come un purpose che si focalizzi sul consumatore è in grado di portare maggiori benefici. Nel trovarlo quindi un dovere dell'executive è di tenere ben a mente come il

purpose debba essere rilevante e debba importare al proprio consumatore, uno scopo che muove l'azienda non può essere utilizzato come vantaggio competitivo se in questo non si riflette anche il consumatore.

Ancora più importante è il legame che il purpose deve avere con la strategia dell'impresa, secondo l'Organizational Alignment Research Model condotto da LSA Global che ha osservato 410 imprese operanti in otto diversi settori, un purpose allineato con l'operato dell'impresa che lo adotta fa sì che l'impresa cresca il 58% più velocemente e ottenga profitti maggiori del 73% rispetto la media. È necessario sviluppare un purpose che sia coerente con l'immagine che i clienti hanno dell'azienda, in caso contrario verrebbe percepita incoerenza e ambiguità. In base all'osservazione di diverse variabili dipendenti e indipendenti che sembrano contribuire ad uno sviluppo sano del purpose nel contesto lavorativo, quelle più influenti si sono rivelate essere:

chiarezza strategica, un approccio orientato ad una buona definizione del purpose in modo che venga capito e condiviso.

Cultura sana, come già detto una cultura positiva influenza il clima lavorativo, è inoltre necessario che la cultura sia concordante con il purpose prefissato per non creare confusione e conflitti interni.

Talento differenziato, una diversità in ambito lavorativo non solo contribuisce ad un clima positivo tramite un maggior senso di inclusione, ma consente anche di poter disporre di punti di vista e prospettive differenti.

### **Diffusione del purpose.**

Il passo successivo alla scelta del purpose è fare in modo che questo venga fatto percepire in tutti i livelli dell'azienda. Perché il purpose dell'azienda venga visto come sincero e sentito è necessario che questo venga espresso in tutti i livelli organizzativi. Deve essere il management in primis a motivare i livelli più bassi della catena di valore e riuscire a dare l'esempio.

Si deve far in modo che tutti i dipendenti dell'azienda capiscano in modo chiaro quale sia il purpose, come l'impresa viene percepita anche grazie a questo, e l'impatto che il loro lavoro avrà sul cliente finale. Un executive ispirato non solo motiva chi si trova all'interno della compagnia ma anche i consumatori, secondo Accenture infatti il 60% dei consumatori americani è motivato a comprare un prodotto anche dai valore e dalle azioni dei membri senior di un brand.

Un modo per affermare l'impegno del management nello scopo prefissato dall'impresa consiste nel creare dipartimenti, divisioni e figure di controllo che abbiano un ruolo a stretto contatto con il purpose.

È sempre più diffusa infatti la pratica di creare figure organizzative il cui ruolo consiste nell'assicurarsi che l'operato dell'impresa proceda nel rispetto del purpose, oppure stabilire target attinenti allo scopo dell'impresa e controllare i progressi in questo campo, ancora esistono figure il cui compito si basa nel risolvere conflitti che riguardino tematiche morali, culturali e attinenti al purpose all'interno dell'impresa.

Queste iniziative hanno un grande valore simbolico oltre che funzionale, in quanto non solo favoriscono la pratica implementazione dello scopo superiore, ma comunicano l'impegno dell'azienda di realizzare ciò che ha promesso, in quanto l'azienda dimostra quanto crede nel purpose modificando la sua stessa struttura organizzativa.

### **Inclusione del purpose nelle operazioni.**

Il passo finale è assicurarsi che l'impresa, dopo aver sviluppato un purpose affine al proprio brand ed essersi assicurati che questo sia stato recepito al suo interno, faccia in modo che questa venga riflesso anche dalle proprie azioni. Fare in modo che il purpose influenzi le attività dell'impresa funge come ennesima dimostrazione del proprio impegno nel seguire il purpose, e come una prova ai propri stakeholders che il purpose è realmente sentito all'interno dell'organizzazione.

Se da un lato questo compito spetta al top management, in molti altri aspetti tocca ai dipendenti il purpose durante l'esercizio del proprio impiego.

Uno dei modi per far sì che il management renda la strategia dell'impresa strettamente correlata al purpose che la stessa impresa vuole intraprendere è tramite la creazione di target e piani di incentivi con alla base il purpose stesso.

I target una volta fissati fanno in modo che le operazioni dell'organizzazione circolino intorno all'idea del purpose e sia da questo strettamente influenzato.

Gli incentivi motivano invece il personale a raggiungere i livelli di performance desiderati, e se creati in modo più specifico sono anche in grado di delineare le modalità e l'atteggiamento che vanno usati per raggiungerli.

Come detto prima non solo i livelli più alti dell'organizzazione ma anche il personale è fondamentale se si desidera fare in modo che il purpose venga incluso nelle operazioni dell'impresa, in quanto sono gli stessi dipendenti ad eseguirle, e sono loro che entrano a stretto contatto con il cliente quando questi interagisce col brand.

Per questo motivo il management agisce in due processi particolari che hanno come oggetto il proprio personale.

Il primo riguarda il processo di selezione dei dipendenti, l'organizzazione fa in modo che il purpose e soprattutto l'atteggiamento che il potenziale lavoratore ha nei confronti del purpose, influisca sulla scelta di chi viene assunto. In questo modo l'azienda può assicurarsi sin dall'inizio di avere uno staff in grado di esprimere i valori che si vogliono comunicare.

Un processo complementare riguarda invece l'"employees empowerment", ovvero il potenziamento dei propri dipendenti, questo processo consiste nel far sì che le responsabilità dei dipendenti siano superiori alla norma e lasciar una maggiore autonomia ai propri lavoratori nel loro impiego. Come dimostrato da diversi studi dell'Harvard Business Review e di Deloitte, numerose imprese purpose-driven puntano sempre più ad una responsabilizzazione del proprio personale. Un lavoratore con la giusta autonomia, presupponendo un'accurata selezione fatta in precedenza, ha la possibilità di esprimere i propri valori e le sue opinioni durante il lavoro, questo contribuisce alla creazione di un rapporto sano tra il lavoratore e la missione e visione dell'impresa.

### **1.3.2 Tecniche di delivery del purposeful branding.**

Una volta analizzato l'insieme di operazioni che un'impresa può adottare per far sì che sia possibile sviluppare un purpose in modo efficace bisogna illustrare quali sono i metodi pratici attraverso il quale il purpose può essere associato al brand.

Esistono infatti diversi canali tramite i quali è possibile ad un'organizzazione poter comunicare esplicitamente il purpose e i legami che quest'ultimo possiede con l'azienda e con la propria offerta.

#### **Lo statement.**

Lo statement o mantra di un'azienda come suggerisce il nome consiste nell'esplicita dichiarazione dell'attività condotta, più propriamente viene utilizzato per comunicare sia all'interno che all'esterno dell'azienda lo scopo per cui questa è stata creata e i valori sui quali basa il proprio esercizio.

Bisogna innanzitutto distinguere il mantra dallo slogan, seppure vengano spesso confusi bisogna sottolineare che quest'ultimo viene utilizzato principalmente per fini promozionali, è rivolto unicamente ai clienti, e non necessariamente ha a che fare con l'attività svolta dall'impresa.

Lo statement o anche la dichiarazione dell'intento dell'impresa invece è importantissimo, in quanto deve racchiudere in poche parole ciò che è fondamentale la sua essenza, ma la sua importanza sta soprattutto nel fatto che spesso è proprio lo statement ciò che viene maggiormente utilizzato per parlare del brand.

Si tende infatti a porre lo statement dell'impresa nelle sue piattaforme principali, i luoghi più frequenti dove trovarlo sono spesso nel sito web della compagnia, sui suoi social e nelle pubblicità televisive, lo statement funge infatti come biglietto da visita dell'impresa ed è per questo il motivo della sua

importanza, essendo ciò che prima di tutti viene osservato dagli stakeholder è importante la sua cura, poiché da questo nasceranno le prime impressioni che i clienti si faranno sul brand.

Gli obiettivi per cui lo statement dell'azienda viene utilizzato sono molto semplici, questo svolge una funzione sia interna che esterna. Esternamente come è stato già detto, lo statement deve descrivere in breve l'azienda e i suoi scopi, deve riassumere in poche righe la compagnia agli stakeholders, in modo che questi sappiano in breve di cosa si occupa e delle sue ambizioni. In questo modo lo statement riesce anche a dare chiarezza agli obiettivi strategici.

Se da un lato lo statement serve ai consumatori per far conoscere l'azienda, dall'altro, internamente, lo statement serve a fare in modo che chi ci lavora riesca a capire meglio ciò che l'azienda fa. In questo modo la dichiarazione degli intenti e degli obiettivi serve ai dipendenti a trovare un fine ultimo per il loro lavoro, motivandoli ed incentivandoli.

Esistono diverse caratteristiche in grado di rendere una statement un buon statement:

Innanzitutto l'impresa deve essere in grado di creare un mantra capace di ispirare, piuttosto che essere eccessivamente realistici, un buon statement deve essere in grado di fare leva sulle emozioni di chi lo legge, per questi motivi spesso i mantra dei brand sono volutamente iperbolici e ambiziosi, tramite una sola frase la compagnia deve trasmettere fattori come sicurezza, determinazione e intraprendenza in quanto un buon statement deve risultare accattivante ed in grado di muovere i consumatori e spingerli a supportare la causa promossa dal brand. Per questo motivo spesso molti statement di brand famosi iniziano direttamente con un verbo, in quanto degli studi dimostrano che questa pratica suggerisca a chi legge un senso di azione e movimento in più rispetto a frasi che non utilizzano questa struttura.

È molto importante che lo statement, qualsiasi tipo sia la sua forma, risulti essere breve e conciso, il motivo principale di questa necessità è che uno slogan breve richiede meno sforzo per essere ricordato e metabolizzato, per lo stesso motivo si usano frasi ad effetto in modo che la frase possa rimanere impressa. Tutto ciò è necessario soprattutto in momenti in cui il consumatore presta poca attenzione agli annunci pubblicitari e il suo interesse è caratterizzato da una finestra di tempo estremamente breve.

Una caratteristica comune in molti purpose statement è quella di strutturare la frase in due parti principali, in una prima parte lo statement delinea un ruolo, ovvero un compito o un'iniziativa che devono essere praticati e che la compagnia nello specifico afferma di voler compiere. Nella seconda parte della frase invece, viene descritto il risultato, ovvero ciò che si desidera ottenere se appunto l'impresa riesce a compiere ciò che ha promesso nella prima parte della frase. In questo modo si riesce

a dare al lettore un senso di: chi fa qualcosa, cosa viene fatto e il perché viene fatto, riuscendo a racchiudere quindi tutte le informazioni principali che devono essere comunicate.

Così come il purpose stesso anche il suo statement deve trovare un equilibrio tra genericità e specificità, un purpose deve essere in grado di essere abbastanza generale da permettere all'azienda di compiere più attività, senza doverla necessariamente legare ad un obiettivo specifico, consentendole di essere flessibile nelle proprie operazioni e amministrazione, d'altro canto uno statement deve anche essere in grado di dare un'idea precisa di cosa si occupa il brand o la compagnia, deve perciò essere chiaro e semplice da comprendere. Quando bisogna creare uno statement si deve tenere in mente questo trade-off e cercare, se possibile di trovare un compromesso tra i due estremi.

### **La pubblicità: il cause marketing.**

Per Cause Marketing si intende un insieme di attività di promozione condotte da un'azienda con un duplice scopo, se da un lato uno degli obiettivi è quello tradizionale e consiste nella promozione del prodotto, in modo che questo venga conosciuto dal consumatore, aumenti l'awareness del brand ed informi sul prodotto o sul brand, dall'altro lato è presente un altro obiettivo, ovvero quello di promuovere la causa sociale sostenuta dall'impresa.

Per ovvie ragioni quando un'impresa pratica una strategia di purposeful branding, quasi inevitabilmente, il purpose influenza le attività di marketing e dunque la comunicazione dell'impresa assume le caratteristiche del cause marketing.

Il cause-related marketing è una delle forme principali tramite le quali avviene una trasmissione concreta del purpose dall'azienda ai suoi stakeholders. Il modo in cui questo si realizza può essere vario, infatti per il cause-related marketing possono essere utilizzate molte delle tecniche di promozione del marketing tradizionale.

Ad esempio la pubblicità nelle sue numerose piattaforme può essere utilizzata per comunicare non solo informazioni relative al brand e al prodotto, ma anche per trasmettere un messaggio legato alla causa sposata dal brand o ancora per poter comunicare l'impegno nel brand per la causa e i progressi fatti dalla compagnia per raggiungere gli obiettivi promessi.

Per quanto riguarda sconti e promozioni invece, sono molto comuni iniziative che promuovono la devoluzione di una predeterminata percentuale del prezzo a fondi o associazioni il cui scopo è condiviso con quello della compagnia.

Oppure le iniziative di P.R vengono condotte a beneficio del purpose aziendale, e vengono dunque create occasioni per informare sullo scopo del brand tramite conferenza stampa, eventi e sponsorship

di organizzazioni devote a quello stesso scopo. Una delle pratiche più comuni nelle relazioni pubbliche di un'azienda consiste però nell'organizzazione di raccolte fondi a favore delle cause che il brand pubblicizza.

I vantaggi del cause-related marketing sono evidenti, in quanto si riesce a legare una causa di stampo sociale, culturale o ambientale alla pubblicizzazione del proprio prodotto, si fa così in modo di aggiungere un fattore di distinzione alla propria offerta, abbiamo già parlato di come una campagna orientata verso il purpose porti benefici concreti all'azienda. I consumatori sono infatti sensibili a tematiche sociali e sono più propensi a supportare un brand impegnato socialmente e attribuiscono più valore ad un brand se questo porta benefici alla comunità, di conseguenza anche meno sensibili a variazioni di prezzo.

Secondo l'Harvard Business Review un'efficace campagna di cause marketing deve presentare cinque caratteristiche fondamentali:

Innanzitutto la campagna deve essere svolta in modo che il messaggio venga comunicato in modo semplice e chiaro, così come la creazione del mantra, anche nel marketing un messaggio facilmente interpretabile fa sì che venga meglio recepito dal consumatore, più il messaggio è semplice e meglio questo può essere memorizzato e comunicato tramite word of mouth.

In modo complementare alla necessità di semplicità, una buona attività di marketing deve comprendere uno storytelling d'impatto e visivo, per storytelling si intende l'utilizzo di una storia, narrata tramite i mezzi di comunicazione dell'impresa, come pretesto per poter fornire informazioni sul proprio brand o prodotto. Studi dimostrano come il medium più efficace per introdurre questo tipo di narrazione sono video e foto, facili da seguire e in grado di poter esprimere concetti anche molto complessi in poco tempo.

Un terzo approccio consigliato nel cause-related marketing è l'utilizzo di canali fisici per promuovere il proprio messaggio, l'articolo di Harvard afferma infatti che permettere ai consumatori un'interazione fisica oltre che digitale permette una migliore comunicazione del purpose, al riguardo si potrebbe dire inoltre che questo tipo di approccio può ben sposarsi con l'uso del guerrilla marketing, un tipo di promozione che prevede un utilizzo di canali poco ortodossi e originali, tra i quali anche installazioni fisiche in luoghi frequentati, la cui forza sta appunto nell'impatto che suscita negli osservatori, tra i vantaggi del guerrilla marketing si possono osservare un costo minore rispetto ai canali tradizionali ed un maggior word of mouth.

A seguire un altro consiglio è quello di promuovere le proprie campagne in modo da favorirne la condivisione, sono infatti numerosi gli esempi di imprese o associazioni coinvolte nel sociale che

hanno rivoluzionato il settore tramite l'utilizzo di media come videogiochi, hashtag e challenges per promuovere i propri scopi. Questo approccio punta soprattutto sulla caratteristica di questi canali per loro stessa natura li rende favorevoli a diventare virali, e fare quindi in modo di poter raggiungere più persone possibile.

Infine, un'ultima caratteristica utile alla formazione di una buona campagna di cause-related marketing consiste nello strutturarla in modo da coinvolgere i propri clienti, uno dei modi migliori per fare in modo che i propri consumatori si appassionino dello scopo dell'organizzazione è fare in modo che abbiano la percezione di poter contribuire in qualche modo. Per questo motivo numerose campagne di promozione frequentemente chiedono ai chi le osserva di compiere anche se piccoli, dei gesti che possano aiutare la causa che viene promossa. Non è raro anche l'utilizzo di incentivi per fare in modo di massimizzare la partecipazione da parte dei propri clienti.

### **Corporate social responsibility.**

La Corporate Social Responsibility o CSR oppure anche detta Cittadinanza aziendale, è un termine che indica tutto l'insieme di pratiche e politiche condotte da una corporazione con l'obiettivo di contribuire positivamente allo sviluppo positivo della comunità nel quale opera. In questo modo l'azienda che la pratica si rende responsabile agli occhi dei propri stakeholders, e accosta alla massimizzazione dei profitti il raggiungimento degli obiettivi sociali preposti, tramite le sue operazioni aziendali.

Esempi molto comuni di CSR possono essere le riduzioni di esternalità ambientali negative o la promozione di volontariato e beneficenza.

Sebbene la CSR possa essere confusa con il cause-related marketing in quanto entrambe prevedono attività che promuovono obiettivi legati al purpose dell'impresa, bisogna ricordare che mentre il cause-related marketing rimane comunque una forma di marketing, le attività comprese nella Corporate citizenship non prevedono necessariamente un legame con la promozione di un prodotto o del brand.

Si potrebbe dunque discutere su come allora la CSR possa essere legata al purposeful branding pur non essendoci una pubblicizzazione del brand, in realtà nonostante si trattino di attività slegate dalla marca, quest'ultima riceve notevoli ritorni di immagine, ed è dunque inevitabile una forte associazione positiva del brand con l'impegno sociale da questo condotto.

Basti pensare che secondo una ricerca del Governance and Accountability Institute nel 2018 ben l'86% delle aziende presenti nel S&P Index hanno pubblicato report sulle loro iniziative di CSR e sostenibilità

Un report condotto da McKinsey&Company ha cercato di individuare come il CSR potesse contribuire all'accrescimento di valore di un'impresa. Sono state delineate quattro aree principali sulle quali influisce questa pratica:

Crescita, in quanto la cittadinanza aziendale può permettere ad una compagnia di addentrarsi in nuovi mercati, portare nuovi prodotti, come ad esempio i prodotti green, oppure attirare un nuovo tipo di clienti. È inoltre possibile trarre benefici in ambito di market share, godendo di un maggior numero di vendite, e di innovazione, incentivata dal trovare alternative migliori per la comunità per quanto riguarda la propria offerta.

Ritorni di capitale, per questo si intende il guadagno in termini finanziari derivanti da una miglior efficienza operativa e della forza lavoro. La prima causata da tentativi dell'azienda di ridurre il proprio impatto negativo sull'ambiente, la seconda tramite iniziative sociali che influenzano indirettamente o direttamente il contesto lavorativo permettendo una maggiore diversità e uguaglianza.

Risk management, l'impegno delle aziende nel sociale e nell'ambientale permette di poter evitare un impatto negativo che potrebbe rappresentare un rischio per la crescita dell'impresa, per questo, tramite questa interpretazione, le pratiche di CSR permettono una miglior gestione del rischio. Nello specifico tramite queste attività è possibile evitare le restrizioni delle regolamentazioni governative, una possibile ritorsione dell'opinione pubblica e una gestione sostenibile delle catene di supporto.

Gestione della qualità, per quest'ultimo campo si intende il miglioramento dell'impresa tramite iniziative sociali su campi d'interesse ai potenziali investitori. Per l'appunto esistono programmi di CSR che permettono uno sviluppo della leadership tramite trasferimenti di membri dell'executive in organizzazioni non governative per una miglior formazione, e più in generale questo tipo di attività rendono l'organizzazione dell'azienda più flessibile ed in grado di affrontare minacce inaspettate e più lungimirante grazie allo sviluppo di una chiara visione sul lungo termine.

## **CAPITOLO 2:**

### **INEFFICACIA DEL PURPOSE NELLA CORPORATE STRATEGY.**

Dopo aver ampiamente discusso dei vantaggi che si ottengono implementando il purpose nella strategia d'impresa, l'obiettivo della mia tesi punta a mostrare invece un lato meno considerato dalla teoria quando si parla del purpose driven branding. Ciò di cui parlo si tratta degli svantaggi cui si va incontro nel momento in cui l'applicazione del purpose non va a buon rendere, si insiste molto infatti

nel parlare del purpose come di qualcosa totalmente positivo, il cui inserimento nell'organizzazione non andrebbe nemmeno discusso, delineandosi in questo modo una win-win situation, dove appunto applicare una visione purpose driven va fatto in quanto non si ha nulla da perdere. In questo l'argomento della mia tesi diverge, e mira a sdoganare il concetto del purpose come totalmente positivo, in quanto l'utilizzo del purpose nel branding, quando svolto male, può risultare dannoso e controproducente. Innanzitutto si osserveranno i casi in cui tale utilizzo è appunto inefficace, si parlerà poi delle conseguenze negative, ed infine si osserveranno i motivi per cui tutto questo succede.

## **2.1: Utilizzi impropri del purposeful branding.**

Abbiamo già visto i prerequisiti necessari affinché il purposeful branding venga utilizzato correttamente dall'azienda, adesso invece vedremo i modi più comuni tramite il quale il purpose viene utilizzato nelle attività di marketing senza successo o destando reazioni sgradite da parte degli stakeholders.

### **2.1.1 Moral licensing.**

Il termine moral licensing viene utilizzato per descrivere un processo psicologico molto comune che colpisce normalmente i singoli individui, secondo degli studi capita spesso infatti che un soggetto sia più propenso a compiere un'azione negativa se prima ha compiuto o gli sia stato comunicato qualcosa di moralmente giusto.

Uno degli studi più esemplari del caso è stato condotto nel 2010 dall'Università di Stanford negli Stati Uniti. Qui è stata posta una serie di casi ipotetici a dei soggetti, in un caso particolare, i soggetti erano tutti elettori di Obama, e quando veniva loro posto un caso che riguardasse tensioni razziali in America, gli elettori che avevano avuto la possibilità di esprimere il loro voto ad Obama si ritrovavano maggiormente a schierarsi dalla parte dei bianchi, a supporto del fenomeno del moral licensing, l'opportunità di esprimere di aver votato per Obama, è servita come una sorta di ragione ai soggetti per non mostrare in seguito durante gli esperimenti una mancanza di pregiudizi.

L'esempio che capita spesso a tutti è quello di trasgredire alle regole di una dieta appena essere dimagriti o più semplicemente dopo aver ricevuto un complimento sulla propria perdita di peso. Paradossalmente il fenomeno del moral licensing descrive come ci sentiamo maggiormente legittimati a compiere un'azione repressibile, se noi stessi o terzi ci fanno notare di averne compiuta una buona.

Questa prassi sociale, pur essendo studiata in ottica individuale può essere applicata altrettanto efficacemente in ambito aziendale.

In questo senso un episodio chiaro di moral licensing in campo aziendale è rappresentato dal caso Pfizer, la famosa casa farmaceutica americana si è impegnata numerose volte nel sociale tramite diversi programmi, nel 2017 per esempio ha speso circa 5 miliardi di dollari in iniziative di CSR, e tramite diverse partnership, come quella con la Gavi Alliance, la corporazione si è focalizzata nel seguire la propria visione tramite la vendita di medicinali e farmaci a basso costo per i più bisognosi, eppure Pfizer è anche la seconda compagnia farmaceutica in America che ha pagato la sanzione più alta per le sue frequenti infrazioni contro il False Claim Act, regolamentazione statunitense sui medicinali, e per diversi casi di tangenti, l'azienda ha finito col pagare oltre due miliardi per questo.

Quello di Pfizer è uno dei tanti casi di aziende che si ritrovano spesso in situazioni di ipocrisia e incoerenza, in cui le regole o promesse vengono infrante facendosi forza sulle iniziative positive previamente condotte, nella speranza che una macchia lasciata da un cattivo comportamento possa essere lavata via da un comportamento accettato.

Inutile dirsi che quello del moral licensing è una declinazione molto pericolosa del purpose driven marketing, in quanto se dopo iniziative a supporto del purpose aziendale e alla soluzione di varie problematiche, l'impresa fa passi falsi del genere, si rischia di rendere tutto futile e perdere la fiducia dei propri clienti.

Secondo l'articolo dell'Harvard Business Review, "Why Diversity Programs Fail", comportamenti di moral licensing stanno alla base del fallimento di molte pratiche di inclusione aziendale in quanto gli effetti positivi di training sul tema della diversità durano pochi giorni, e al contrario possono perfino causare reazioni negative. L'executive tende infatti a sorvolare le pratiche di inclusione promosse dall'organizzazione, sviluppando solo più pregiudizi, nonostante i diversi meccanismi utilizzati dalle imprese per evitare questo tipo di comportamento, pare che più si tentasse di ottenere un risultato, più paradossalmente si ottenevano effetti opposti.

Un altro lato negativo derivante dal moral licensing viene descritto tramite "il paradosso della meritocrazia", questo termine indica la tendenza delle aziende che provano ad essere meritocratiche, ad assumere atteggiamenti che invece vanno contro la meritocrazia. Il paradosso può manifestarsi in diverse forme, da un lato le numerose pratiche di promozione della diversità possono sfociare in situazioni di discriminazione inversa, dall'altro l'eccessivo focus su un ambiente di lavoro meritocratico potrebbe avere un impatto negativo sull'operato del management, in quanto la convinzione di comportarsi in modo obiettivo disincentiva la critica del proprio lavoro.

Uno studio condotto dal professore Emilio Castilla del MIT analizza il fenomeno, cercando di trovare una connessione tra il moral licensing e le pratiche per il raggiungimento di ideali meritocratici e le iniziative di HR presso le organizzazioni.

Per questo studio sono stati osservati 9000 lavoratori di un'azienda il cui impegno per una forza lavoro inclusiva e ricca di diversità facevano da elemento principale del proprio branding.

Il risultato dello studio ha mostrato come le minoranze etniche e le donne ricevessero compensi significativamente minori rispetto alla media, e che in generale questi dovessero lavorare più duramente per gli stessi risultati dei corrispettivi colleghi maschi e caucasici.

Uno studio parallelo del professore Stephen Bernard ha confermato le conclusioni di Castilla, ovvero che le imprese che maggiormente professano il proprio impegno contro le discriminazioni tendono loro stesse a discriminare in parte i propri membri, ciò pare dovuto ai criteri utilizzati per valutare le performance.

Come già detto il focus sul concetto di meritocrazia nella valutazione delle performance, legittima chi valuta a credere che il proprio giudizio sia privo di bias di qualunque tipo, questo non permette un'autovalutazione oggettiva. In questo modo la presunta imparzialità dell'organizzazione rafforza la convinzione dell'executive del proprio buon operato, mentre invece si sviluppano comportamenti caratterizzati da pregiudizio, in questo modo dunque il paradosso spiega come la ricerca di meritocrazia rischia di generare l'esatto opposto.

### **2.1.2 Falso commitment.**

Come altra modalità di utilizzo improprio del purposeful branding ho deciso di parlare del falso commitment, ovvero di quei casi in cui i tentativi di branding svolti dalle corporazioni utilizzano purpose e valori che non rispecchiano effettivamente i valori effettivi dell'impresa. In questo tipo di casi l'utilizzo improprio è dettato dal fatto che il risultato finale dell'attività di marketing appare come forzato e falso, da questo nasce quindi naturalmente una risposta negativa da parte dei consumatori. Il motivo per cui avvengono casi di falso commitment sono molto semplici, come abbiamo già discusso nel primo capitolo, implementare il purpose aziendale nel brand e far sì che della marca faccia parte l'impegno sociale dell'azienda porta notevoli vantaggi, sia dal punto di vista economico, sia da quello mediatico, per questi motivi sono diventati sempre più diffusi i tentativi di strutturare campagne marketing di tipo purposeful, il problema sta nel fatto che spesso le aziende che svolgono questo tipo di campagne non hanno le credenziali, la reputazione e i prerequisiti necessari per comunicare questo tipo di messaggi. Dunque appare chiaro ai consumatori quando questo tipo di branding viene svolto perché effettivamente sentito all'interno dell'organizzazione, o perché l'unico interesse è quello di ottenere i vantaggi che abbiamo già citato.

In merito ho voluto distinguere due casi particolare di falso commitment quando si struttura una campagna di branding purpose-driven.

### **Woke-washing.**

Il termine woke-washing è nato recentemente, soprattutto con il crescente interesse del pubblico verso le diverse tematiche sociali che vedono casi di discriminazione e violenza, il termine infatti nasce dalla parola “woke” che tradotta in italiano indicherebbe l’essere all’erta nei confronti di ingiustizie sociali o razziali, proprio per questo woke-washing indica l’introduzione di elementi di giustizia sociale nelle campagne marketing delle imprese.

Il termine viene però usato in senso spregiativo, si è infatti diffuso in questo periodo per indicare i tentativi delle grandi corporazioni di cavalcare il trend rappresentato dalla lotta alle problematiche sociali, le campagne pubblicitarie definite woke-washed non sono quelle che riscuotono successo, sono infatti quelle forme di pubblicità che affrontano il problema in modo goffo e vuoto, indicando e parlando del problema senza fare però affrontarlo in modo concreto e sano, un caso esemplare è quello di Paddy Power e la sua campagna pro-LGBT.

Paddy Power è una famosa agenzia di bookmaking situata in Irlanda, nel 2019 in occasione del Pride a Brighton, evento a favore dei diritti per le minoranze sessuali, la compagnia ha mandato alla manifestazione un bus a due piazze caratterizzato per la colorazione arcobaleno e la scritta “Official bus of gay professional footballers, come out and play”, il bus era vuoto e dunque il messaggio che voleva manifestare era chiaro, ovvero una sorta di denuncia del fatto che nessuno dei top player dello sport risultava essere omosessuale nonostante l’improbabilità statistica del caso, e il messaggio a detta del brand era quello di incoraggiare i giocatori ad essere orgogliosi del proprio orientamento e fare coming out. L’iniziativa suscitò molto scalpore per diversi motivi:

Innanzitutto il supporto per la causa LGBT è stato visto fuori luogo dall’opinione pubblica, questo soprattutto per la lontananza di ciò di cui il brand si occupa con l’argomento che ha scelto di supportare, ma anche perché prima di questa iniziativa l’impresa non ha mai espresso la propria solidarietà per la tematica, dunque il tentativo di supporto alla causa è risultato essere improvviso, e in modo più malizioso anche come un tentativo di sfruttare la rilevanza mediatica che gira intorno alla questione.

Una critica ancora più forte è stata fatta ai modi in cui il brand ha deciso di mostrare la propria solidarietà, infatti nel caso specifico della tematica, il tentativo di incoraggiare a fare coming out è stato visto come eccessivamente brusco, il tema coming out risulta essere ancora oggi molto sensibile, ed in generale si sconsiglia di mettere pressione agli interessati per farlo, a differenza di come si è comportata l’impresa irlandese. Un’osservazione fatta da molti sui social ha sottolineato come Paddy Power si fosse concentrata

sui giocatori che rifiutano di fare coming out, ma non dei motivi alla base di questa decisione, in questo senso il tentativo di affrontare la problematica è risultato essere molto rumoroso, ma non in grado di sensibilizzare sulla tematica in modo costruttivo.

Se invece le tematiche affrontate sono corrette, non è detto che a farlo siano i brand giusti. Un altro tipo di purposeful branding inefficace è quello esercitato da brand che nonostante le tematiche affrontate, dimostrano in altri modi il loro vero disinteresse per la questione. In casi del genere, le reazioni da parte dei consumatori sono ancora più forti, in quanto è evidente come il purpose non sia effettivamente sentito nel momento in cui l'interesse per una determinata questione viene pubblicizzata apertamente, ma ci sono poi casi che dimostrano il contrario, il tentativo appare dunque ipocrita, e generalmente come un tentativo da parte del brand di ingannare i propri consumatori.

Un caso noto al riguardo è quello di State Street Global Advisors, una società di gestione degli investimenti statunitense, che da sempre si è fatta vanto dell'alta percentuale di dipendenti donne al suo interno, proprio per questo nel 2017 la società decise di installare, nella piazza di Wall Street, la statua di una bambina, denominata "Fearless girl", ponendola d'avanti il famoso toro di Wall Street, il significato dietro questa mossa pubblicitaria stava nell'esprimere la propria solidarietà per il sesso femminile scarsamente rappresentato nell'ambito finanziario, questo gesto fece parlare molto di sé, raggiungendo oltre i 7 milioni di dollari di valore in marketing gratuito per la società d'investimento. Purtroppo però non passò molto tempo dopo che diverse testate giornalistiche, prime tra tutte il New York Times, notarono che proprio la State Street Global Advisors ha pagato più di 5 milioni per risolvere un contenzioso nato quanto un audit sulla società rivelò che tra il 2010 e 2011, più di trecento dipendenti vennero pagate significativamente meno rispetto le proprie controparti maschili. A seguito della notizia lo scalpore raggiunse un livello tale che lo stesso artista della statua, Antonio Di Modica, definì il gesto come un semplice trucco pubblicitario.

### **Green-washing.**

In modo analogo al woke-washing anche il green-washing indica un utilizzo incoerente del purpose nelle pratiche di branding aziendale, più propriamente la differenza con woke-washing sta nel tipo di purpose utilizzato: mentre questo riguarda problematiche di stampo sociale e umanitario, il green-washing si riferisce ad un altro tipo di cause altrettanto sentite dai consumatori, in particolare i più giovani, ovvero quelle di stampo ambientale-ecologico.

Dunque per green-washing si intende la tendenza delle corporazioni a spendere risorse come tempo e denaro nella pubblicizzazione del proprio approccio sostenibile, piuttosto che spenderle per implementare effettivamente queste pratiche. L'opinione pubblica è ormai molto più consapevole e sensibile riguardo il problema della sostenibilità, e questo cambio di tendenza ha esercitato una forte pressione sui brand per

adottare pratiche eco-friendly. Ma con questa crescente domanda per business green, salgono i casi di aziende che affermano di avere le giuste credenziali per essere marchi sostenibili pur non essendo vero.

Uno dei primissimi esempi di green-washing risale agli anni '80 con Chevron, l'azienda petrolifera statunitense in quegli anni commissionò una serie di spot televisivi raccolti in un'unica campagna chiamata "People do" che vedeva i propri impiegati assumere comportamenti ecologicamente responsabili, tra i quali la protezione di animali selvatici, questa iniziativa di marketing riscosse gran successo e permise alla corporazione di vincere un premio Effie per la pubblicità nel 1990. Ciononostante solo tre anni dopo la stessa compagnia dovette affrontare una class action a causa di contaminazioni di petrolio di un'area che ha colpito trenta mila cittadini dell'Ecuador, Chevron trovò un compromesso pagando otto miliardi di dollari.

Adesso però non è più facile pubblicizzarsi come lo era trent'anni fa, i consumatori sono ora più informati e cauti, soprattutto nel tema ambientale, e il tema ecologico nei brand causa sempre più scetticismo, come risulta da un survey riportato dall'Harvard Business Review, durante la conferenza delle nazioni unite del 2008 tenutasi a Bali, fu chiesto ai partecipanti, provenienti da più di trenta paesi diversi, se le pubblicità di prodotti e servizi che presentassero affermazioni ambientali fossero false o non etiche, più del 90% rispose positivamente alla domanda.

A ragione di ciò, sono diverse le modalità create dai consumatori, per far sì che questi passi falsi commessi dai brand venissero identificati e giudicati.

Ad Harvard venne sviluppato per l'occasione il Green-washing index, una piattaforma dove gli utenti possono postare annunci e pubblicità di marche famose che trattano del loro approccio ecologico e votarle su una scala da uno a dieci, dove il valore minimo indica una buona pubblicità, il massimo invece viene assegnato ad un palese tentativo di green-washing. Il sistema di voto è stato sviluppato dalle professoresse Morrison e Sheehan dell'università dell'Oregon, sviluppando cinque domande sulla promozione a cui rispondere: il voto assegnato sarà maggiore se la pubblicità inganna tramite le parole, le immagini, fa dichiarazioni sulla sostenibilità in modo vago o senza prove tangibili, esagera le proprie affermazioni riguardo il fattore green del prodotto/servizio, lascia indiscusse informazioni importanti riguardo la tematica. Per esempio la campagna dell'acqua Fiji "every drop is green" presentata all'Expo dei prodotti naturali nel 2008 ricevette una votazione di 4.4, questa a causa dell'improbabilità delle affermazioni, considerando il packaging delle bottiglie in plastica non riciclata, e le significative distanze a cui erano soggette le bottiglie durante i trasporti.

Un criterio di identificazione ben più famoso invece consiste nei "sette peccati del greenwashing", sviluppati da Terrachoice, azienda poi acquisita da Underwriters Lab., organizzazione di sviluppo di

certificati di sicurezza, il cui compito consiste nello sviluppare standard e test per prodotti e servizi. I sette peccati consistono in sette comportamenti che indicano la possibilità che le affermazioni in campo ambientale di un brand non siano veritiere, questi comportamenti segnalatori sono stati sviluppati dopo un attento studio, condotto tra il 2008 e 2009, in Canada, Stati Uniti, Australia e Regno Unito, osservando famose marche di retail che appunto facevano della sostenibilità parte del proprio brand. Solo in Canada e Stati Uniti, dei 2219 prodotti osservati, venivano fatte 4996 dichiarazioni ambientali, ma di queste il 98% aveva commesso almeno uno dei sette comportamenti discriminati.

I sette comportamenti riguardano:

*Trade off nascosto*, ovvero pubblicizzare un prodotto come eco-friendly sulla base di predeterminate caratteristiche, omettendone altre che invece risultano essere dannose per l'ambiente.

*Assenza di prove*, dichiarazioni la cui attendibilità è difficile da provare in quanto le informazioni sono di difficile accesso, oppure supportate da terze parti poco affidabili.

*Affermazioni vaghe*, il cui significato è determinato in modo tanto generale, che risultano essere facilmente fraintendibili dai consumatori. Per esempio arsenico e formaldeide sono prodotti naturali, ma non per questo sono necessariamente ecologici.

*Utilizzo di certificazioni prive di valenza*, è possibile infatti che alcuni prodotti pubblicizzino certificazioni che non abbiano un valore concreto in ambito ambientale, nonostante vengano utilizzate come garanzia e pubblicizzate come tali.

*Dichiarazioni irrilevanti*, che nonostante la veridicità non hanno un valore effettivo per i consumatori che cercano un prodotto green, come ad esempio pubblicizzare come reason to believe di un prodotto eco-friendly l'assenza di elementi dannosi già vietati per legge.

*Affermazioni che pur essendo vere, riguardano prodotti la cui natura è intrinsecamente dannosa.*

*Infine, dichiarazioni la cui natura è del tutto falsa.*

## **2.2: Effetti di una recezione negativa sul brand**

### **2.2.1 Le motivazioni: Il fenomeno della cancel culture.**

Prima di esporre le conseguenze generate dai falliti tentativi di purposeful branding, è mia intenzione presentare i motivi per il quale soprattutto nei tempi recenti, questi passi falsi compiuti dai brand, acquisiscono una risonanza ancora più grande nei confronti dell'opinione pubblica. Per questo motivo sarà prima necessario introdurre il fenomeno sociale che ha sensibilizzato maggiormente i consumatori sulle tematiche sociali ed ambientali che fanno da oggetto dei purpose aziendali, e che

ha anche permesso di rendere gli stessi consumatori consci del peso da loro posseduto nel rapporto con i grandi brand, ovvero il caso della cancel culture.

Il termine indica una reazione pubblica di massa nei confronti di persone o entità (quindi nel nostro caso per i brand), tramite il ritiro del proprio supporto, a seguito comportamenti percepiti come sbagliati, sulla base di visioni politiche, sociali ed ambientali o puramente sulla base di determinate azioni.

La natura di questo fenomeno è duale, e la sua ricezione da parte delle figure pubbliche è stata varia, da un lato la critica verso questo trend si è focalizzata nella sua natura intransigente, nel momento in cui un marchio viene preso di mira da questo movimento, difficilmente si ha il tempo di controbattere, e la stessa natura del gesto di cancellazione lascia poco spazio di risposta, anche per questo un brand attaccato ha bisogno di rispondere tempestivamente per fare in modo che gli effetti della cancellazione non siano permanenti, al riguardo numerosi esponenti liberali hanno descritto il processo come “un’intensificazione di una nuova serie di atteggiamenti morali e impegni politici che tendono a indebolire le norme di dibattito pubblico e la tolleranza per le differenze a favore di un’uniformità delle ideologie” in *A Letter on Justice and Open Debate* pubblicata nell’Harper’s magazine, ancora più severo è stato il commento dell’ex presidente americano Trump al riguardo che ha definito invece questa nuova ideologia come “la vera definizione di totalitarismo”.

Al contrario i proponenti di questo nuovo approccio culturale sostengono come invece la cancel culture sia uno dei migliori mezzi in circolazione per far sì che i brand affrontino una qualche forma di responsabilità a livello etico e di performance nel corso del proprio esercizio, in questo senso la critica online della cancel culture viene giustificata in quanto un’istituzione che permetta ai consumatori di possedere maggior potere, e che possa costringere le corporazioni ad affrontare i propri comportamenti problematici.

La caratteristica più pericolosa della cancel culture per un brand è la natura organizzata attraverso la quale i consumatori si muovono, mentre singoli casi isolati di clienti persi possono risultare una perdita insignificante per un’impresa, un’azione pianificata da una moltitudine di persone invece può mettere a dura prova un brand, se non terminarlo del tutto. Questo spiega anche il motivo per cui le mobilitazioni della cancel culture siano diventate più frequenti negli anni, grazie all’utilizzo delle nuove tecnologie, è molto più facile mobilitare un gran numero di persone per farle compiere un gesto ben preciso, basti pensare ai social come Twitter e ai suoi hashtag “#Blacklivesmatter” e “#MeToo”.

La diffusione della cancel culture nel mondo del marketing e della pubblicizzazione ha fatto sì che per i brand l’utilizzo del purpose diventasse un affare molto più delicato, adesso un’impresa non solo

deve assicurarsi che il purpose al quale intende associare il proprio brand venga socialmente accettato dai propri clienti e che sia diffuso tra l'opinione pubblica, in quanto in caso contrario il brand affronterebbe dure ritorsioni, ma pare anche che farlo sia ora doveroso. Se in passato i brand cercavano di rimanere imparziali per assicurarsi la più grande fetta di mercato ottenibile, adesso con la stabilizzazione della cancel culture anche rimanere neutrali rappresenta prendere una posizione, un brand che allo scoppio di un tema sociale importante decide di rimanere neutrale corre infatti il rischio di apparire complice. È dunque necessario che si prendano azioni quando tocca gestire un brand, ed è altrettanto importante che le azioni prese possiedano la giusta rilevanza agli occhi del consumatore, secondo un'indagine statistica condotta dall'azienda internazionale di marketing Edelman, ben il 64% dei consumatori nel mondo si dichiara disposto a comprare o boicottare un prodotto solo sulla base delle posizioni che assume il brand a cui appartiene.

L'utilizzo della cancel culture nei confronti dei brand sembra essere dunque diventato uno dei mezzi principali attraverso cui i consumatori si interfacciano con l'impresa per ottenere gli effetti da loro desiderati, un report condotto dall'azienda Porter Novelli, specializzata nelle pubbliche relazioni, ha studiato il fenomeno cercando di trovare una relazione tra questa tendenza e il purpose aziendale.

Innanzitutto il report conferma la valenza di questo trend nella delineazione del rapporto cliente-impresa, infatti tra i campioni di cittadini americani intervistati, oltre il 72% ritiene che la cancel culture sia uno strumento per dare potere al cliente. Il report continua affermando poi il perché, il più delle volte, il web si mobilita contro i grandi marchi, ed in base ai risultati il motivo principale non consiste nella semplice eliminazione della marca, ma ha bensì una funzione correttiva, infatti la maggior parte degli intervistati dichiara come obiettivo dietro la presa di mira delle corporazioni, quello di far cambiare il proprio atteggiamento e modi di fare.

Nessun marchio può definirsi intoccabile da questo fenomeno, a prescindere dalla propria grandezza e dalla fedeltà dei propri clienti, infatti sempre dal report si legge come due terzi dei consumatori considerati sia disposta a cancellare il proprio brand preferito a seguito di un ipotetico comportamento scorretto. Eppure lo studio ha dimostrato come in queste circostanze l'approccio di un'impresa sia in grado di influire nel giudizio del marchio, per di più tramite l'utilizzo del purpose aziendale nel branding del prodotto.

Il 73% degli intervistati infatti risulta essere meno propensa a partecipare ad un tentativo di cancellazione di un marchio se quest'ultimo dimostra di essere un brand purpose-driven, ma se anche l'errore venisse commesso l'84% si dice invece disposta a passare oltre un passo falso di un brand il cui marchio è associato ad un buon purpose, sebbene questo atteggiamento pare esserci soltanto se si tratta del primo errore dell'impresa.

### **2.2.2 Le reazioni: la perdita del fattore fiducia.**

Nei paragrafi precedenti di questo capitolo abbiamo osservato i diversi casi in cui il purposeful branding viene utilizzato in modo inappropriato dalle imprese, successivamente invece si è discusso della cancel culture, come movimento principale che può rappresentare una minaccia per i brand che appunto eseguono questo tipo di comportamenti moralmente repressibili. Adesso il punto sul quale cercheremo di concentrarci riguarderà le reazioni dei consumatori conseguite a seguito di tali comportamenti, le conseguenze e le modalità tramite le quali, supportati dall'ideologia della cancellazione, riescono a danneggiare i brand, nei casi in cui questi ultimi sono stati ritenuti colpevoli di aver utilizzato tematiche importanti come purpose, ma solo per il proprio interesse economico.

L'utilizzo di un purpose inautentico nella pubblicizzazione di un marchio rischia di essere dannoso soprattutto per un motivo: la perdita della fiducia dei propri clienti. I casi che abbiamo analizzato nei quali il purpose viene sfruttato inappropriatamente sono caratterizzati da un fattore comune, ovvero l'incoerenza.

Quando un brand pubblicizza i propri prodotti legandosi a cause sociali ed ambientali, il messaggio che fa passare è che il suo interesse per le suddette cause si trova alla base dei valori dell'azienda, i clienti allora se vengono attratti da questo tipo di campagne è perché gli interessi dell'azienda corrispondono con i propri. Nei casi di abuso di purposeful branding invece, quello che il brand afferma di credere non coincide con la realtà, se questo viene fatto notare dai consumatori, si corre il rischio questi ultimi si sentano ingannati, in quanto le proprie passioni e ciò per cui nutrono interesse viene sfruttato da una corporazione per convincerli a scegliere un brand piuttosto che un altro.

La fiducia in un brand negli ultimi anni è diventato un fattore molto importante nelle decisioni di acquisto del consumatore medio, in base al report del 2019 di Edelman "In Brands We trust", condotto su oltre sedici mila volontari, la fiducia nel brand che si sta acquistando è considerato dall'81% degli intervistati come caratteristica fondamentale, superiore sia alla reputazione che ai valori della marca.

La fiducia diventa così un elemento chiave per la sana crescita dei brand, e i tentativi di purposeful branding privi di credenziali a supporto possono metterla a rischio, come afferma una ricerca svolta da Accenture, è facile notare una correlazione positiva tra la fiducia in una marca ed i suoi ricavi, infatti in "The bottom line on trust", l'azienda si prefigge di dare un valore economico a questo fattore intangibile.

Alla base del report vi è la creazione di un indice denominato "Accenture strategy competitive agility index" (o ASCAI), costruito su fattori competitivi delle aziende, l'indice è composto da tre zone diverse, tutte le zone pesano equamente sul valore dell'indice (33,3%), oltre le due zone di profittabilità e crescita, l'ultima e quella di nostro interesse si basa appunto sulla credibilità e

affidabilità. Una volta sviluppato l'indice, nel 2018 più di sette mila imprese, provenienti da circa venti settori industriali diversi, sono state osservate e studiate.

I risultati hanno confermato la relazione Sfiducia-perdita economica, è stato rivelato che in media alla diminuzione della fiducia seguiva la diminuzione dell'indice, la proporzione è risultata essere di due punti percentuali dell'indice per ogni punto perso dal fattore fiducia, a sua volta, come per un effetto domino, il calo dell'ASCAI precedeva un calo delle vendite e delle entrate. La misura del danno economico riportato dalla disillusione dei clienti è stata quantificata per un totale di 180 miliardi di dollari complessivi persi dal gruppo di imprese la cui fiducia è calata.

Nel concreto Accenture ha discusso del caso di un'azienda B2C, la cui natura nell'indagine statistica è rimasta anonima, basti però sapere che l'impresa in questione, a seguito di un tentativo di pubblicizzazione purpose-related riguardante la natura sostenibile del proprio esercizio, ha ricevuto una forte pubblicità negativa a causa di figure esperte nel campo ambientale, le quali hanno sfatato l'approccio sostenibile che era stato comunicato. Il passo falso è costato otto punti percentuali per il brand, al quale è seguito poi il calo dell'ASCAI dell'1,4%. Questo fallimento mediatico in dollari si è riflesso in una perdita di circa 400 milioni sui ricavi, e 200 invece sull'EBITDA.

### **2.2.3 Le azioni: il boicottaggio dei consumatori.**

Cosa succede esattamente quando i consumatori si indignano a causa delle campagne marketing fallimentari dei brand? E in che modo il comportamento dei consumatori provoca le perdite economiche di cui abbiamo parlato prima? Per rispondere a queste domande bisogna osservare il comportamento collettivo dei clienti e cercare di distinguere i comportamenti individuali, seppur eseguiti da più persone, cercando invece di individuare comportamenti compiuti invece tramite l'azione di instituitasi con la cancel culture.

Alla luce di questo uno dei comportamenti maggiormente eseguiti come ritorsione ad un brand in questi casi consiste nel boicottaggio. Friedman definisce la pratica del boicottaggio come “un tentativo di uno o più parti di raggiungere una serie specifica di obiettivi attraverso sollecitando i singoli consumatori a desistere dall'acquisto di specifici prodotti nel mercato”. Nel nostro caso specifico quindi, boicottare un brand più persone che si impegnano a non acquistare presso un determinato brand e incentivano altri a fare altrettanto. La pratica del boicottaggio è divenuta ormai ampiamente praticata, e rappresenta una moderna forma di comunicazione per i consumatori in modo che si possa esprimere pubblicamente la propria disapprovazione per un brand.

Come già detto in precedenza è divenuto anche più facile farlo tramite l'efficace organizzazione permessa dall'utilizzo dei social, ad esempio è possibile trovare siti e organizzazioni non governative dedicate, come *Ethicalconsumer*, l'azienda si impegna ad indagare sull'operato etico delle grandi

marche, e tramite il proprio sito, nel quale accedono oltre 150 mila utenti mensilmente, ha lo scopo di informare per quali brand è sconsigliato l'acquisto e le dovute motivazioni.

Come è stato già detto precedentemente, l'obiettivo ultimo di questa pratica raramente vuole l'eliminazione definitiva del brand, piuttosto che fare affidamento sulla buona fede delle grandi corporazioni, boicottare un brand risulta essere un'alternativa più efficace per fare leva sulle grandi imprese in modo che possano correggere i propri errori. Nell'articolo pubblicato nel Journal of Marketing del 2004 dall'American Marketing Association "Why we boycott", la professoressa Jill Klein discorre su come l'atto di boicottaggio da parte dei consumatori sia una pratica la cui valenza assume una rilevanza sociale, partecipare a questo tipo di iniziativa del genere non stante dia pochi benefici a livello individuale viene condotta per garantire un potenziale benessere per la collettività. Come la stragrande maggioranza delle iniziative dei consumatori, anche queste prevede una valutazione di costi e benefici. Da un lato il costo è rappresentato dall'astenersi a comprare determinati prodotti o presso determinate marche, il costo risulta essere maggiore in base all'importanza del prodotto e la presenza di brand sostituti e comportamenti di free-riding da parte di altri consumatori. I costi sembrano però essere compensati dai benefici, infatti secondo Klein il boicottaggio e altre forme di rappresaglia nei confronti di un brand nascono a seguito di un preciso comportamento controverso commesso da quest'ultimo, il boicottaggio parte quindi per contrastare questo comportamento ed il solo fatto di rendere la marca responsabile dei propri errori e correggerli risulta essere uno dei principali benefici percepiti dai clienti, maggiore è la gravità dell'errore, maggiore saranno i benefici percepiti quando i consumatori si mobilitano per contrastarlo.

Nell'articolo è stato inoltre condotto uno studio per trovare una correlazione tra l'azione di boicottaggio e la brand image. Questa connessione potrebbe sembrare alquanto banale, poiché un boicottaggio segue dopo un gesto disapprovato dal pubblico, si potrebbe quindi attribuire a questo un eventuale danno all'immagine del brand, ma Klein nel suo report sottolineò come secondo la psicologia sociale le azioni siano in grado di influenzare l'atteggiamento verso un preciso comportamento, e dunque anche l'azione di boicottaggio possa essere in grado di determinare un sentimento di disprezzo nel brand che vada oltre la durata stessa della protesta, in quanto secondo le teorie sulla dissonanza cognitiva e dell'auto-percezione, la percezione del brand può essere influenzata, indipendentemente dal comportamento scatenante della reazione. I consumatori che boicottano possono sviluppare una percezione negativa del brand per il solo motivo di starlo boicottando.

La teoria ha trovato poi una sua conferma empirica con l'esempio di una corporazione, la Bremmer, responsabile nella produzione di prodotti alimentari, la quale è stata vittima di una tempesta mediatica

a causa della chiusura di una delle sedi negli Stati Uniti. Tramite l'accesso ai dati delle vendite dei prodotti della Bremmer, la professoressa Klein, che ha riportato il caso nell'articolo, fa notare che la market share della Bremmer è calata dell'11% nei due mesi in cui questa è stata boicottata, ma quello che stupisce e che conferma le ipotesi della professoressa è che un ulteriore calo del 4% ha continuato dopo il boicottaggio per un periodo durato più del doppio del boicottaggio stesso.

David Diermer, professore universitario presso Vanderbilt, scrive nel suo articolo, "When do company boycotts work?", di come iniziative di questo tipo da parte dei consumatori stiano diventando sempre più strategiche e organizzate. Un fattore comune ad esempio, a detta del professore, consiste nel prendere di mira quelle imprese che si mostrano più vulnerabili e le cui promesse risultano essere irrealizzabili, in modo da garantire un maggiore impatto.

Segue poi con l'elenco di quattro caratteristiche che determinano il successo dell'operazione, tra cui: *la passione dei clienti* per l'argomento scatenante il boicottaggio, *il costo di partecipazione all'iniziativa*, dove, ovviamente per garantire la massima partecipazione, gli organizzatori di questa serie di proteste tentano di renderla il più facile possibile, in modo analogo è anche importante la *facilità di comprensione dell'argomento*, ed infine *l'utilizzo dei media*, divenuto ormai essenziale per organizzare in poco tempo il gran numero di persone coinvolte.

Un caso caratteristico mostra come un utilizzo scorretto del purpose nel branding ha causato forti ritorsioni da parte dei propri clienti, i quali hanno colpito le due grandi marche attraverso un word-of-mouth negativo seguito da tentativi di boicottaggio.

Il primo caso riguarda Goya, azienda situata negli Stati Uniti e specializzata in prodotti alimentari di influenza latino-americana, il brand fondato nel 1936 è divenuto uno dei pilastri principali del settore alimentare e di conseguenza ha acquisito una grossa fetta del mercato statunitense, per ovvie ragioni uno dei target principali è sono proprio le comunità latine. Il purpose di Goya da quanto afferma la stessa impresa è quello di rappresentare la prima scelta in fatto di autentica cucina latina, i valori alla sua base sono orientati da famiglia e tradizione.

Proprio per questa suo legame alla comunità Goya è stata recentemente protagonista di un grosso scandalo quando il suo amministratore delegato ha espresso pubblicamente parole di apprezzamento per la presidenza Trump, il motivo principale delle reazioni oltraggiate sono le numerose misure anti-immigrazione prese dall'amministrazione Trump che ha colpito maggiormente i latino americani, oltre le numerose leggi e gli stessi commenti da parte del Presidente contro la comunità ispanica. Il supporto di Goya non si è fermato però solo alle parole, sul web in modo immediato ha spopolato l'immagine del Presidente, nel suo studio ovale, sorridendo mentre è circondato da articoli della

società latina, in brevissimo tempo i social si sono riempiti di Repubblicani ed elettori di Trump mentre si filmavano impegnati a comprare prodotti di Goya.

Le tensioni tra l'azienda e i propri clienti non fecero altro che aumentare, Goya venne sottoposta ad un boicottaggio perpetrato non solo dalla sua quasi totalità di clienti ispanici, ma a questi si aggiunsero anche esponenti liberali e figure di spicco opposte alla Presidenza, venne fatto notare da molti anche come l'atteggiamento di Trump potesse essere stato un tentativo mal riuscito di accaparrarsi l'appoggio di una delle comunità americane più grande e maggiormente opposta alla sua politica, cosa che suscitò ancora più disdegno nell'opinione pubblica.

Il CEO, Robert Unanue, ha preferito non ritrattare le sue parole, come risultato il clamore della faccenda ha causato una forte diffusione di un passa parola negativo. L'istituto Porter Novelli, che ha seguito il caso da vicino, mostra come dal mese di Luglio 2020, periodo in cui sono state fatte le prime dichiarazioni, il nome del brand ha subito un forte innalzamento di menzioni sui social, raggiungendone due milioni al giorno nei picchi più alti. Il sentimento complessivo per il brand al contrario nello stesso periodo ha visto i più grandi cali della sua storia, dal mese di agosto in poi infatti il net sentiment ha subito nel tempo un calo del 70%, a seguito del rifiuto di Unanue di rivedere la propria posizione, non è ancora cambiato, e nonostante il tasso di gradimento sembra essere migliorato, fino ad ora appare essere ancora inferiore del 40% rispetto ai livelli registrati prima delle dichiarazioni.

L'acquisto dei fagioli Goya in breve tempo è riuscito a diventare un'affermazione del proprio orientamento politico, e mentre figure universitarie hanno fatto notare come Trump in qualche modo abbia goduto dell'inevitabile pubblicità gratis causata dal polverone generale, il brand latino non può dire altrettanto.

## **2.3: I fattori necessari.**

Fino ad ora si è discusso dei diversi modi in cui i tentativi di branding possono non riscuotere il successo sperato e le sue conseguenze, è adesso necessario concentrarsi su quali sono i fattori la cui presenza o assenza rappresentano il motivo per cui alcuni brand non riescono a praticare un purposeful branding efficace mentre altri invece si.

### **2.3.1 Brand Authenticity.**

Il dottore e psicologo Paul Mardsen, fondatore della pagina *digitawellbeing*, la quale studia l'impatto della tecnologia sulla sfera psicofisica dell'uomo, definisce l'autenticità di un brand come: "l'estensione fino alla quale un consumatore percepisce un brand essere fedele a sé stesso, sincero

con i propri clienti, motivato da premura e responsabilità ed in grado di supportare i propri clienti ad essere fedeli a sé stessi”.

È facile capire l'importanza del fattore autenticità quando si parla di purposeful branding, proprio tramite un approccio autentico nella delineazione del purpose aziendale e del suo utilizzo nella fase del branding è possibile operare e intraprendere attività di marketing di successo, senza ricadere negli errori descritti precedentemente,

L'azienda digitale Stackla, nel 2019, ha condotto un survey su 1590 candidati e 150 aziende B2C tra Stati Uniti, Australia e Regno Unito, per meglio comprendere l'effettivo gap esistente tra quello che i marketer credano che vogliano i consumatori e quello che i consumatori effettivamente vogliono. I risultati dell'indagine hanno rivelato che il 90% dei clienti ritiene l'autenticità del brand fondamentale per l'acquisto di prodotti e servizi e nella decisione di quale brand scegliere e supportare, ma nonostante questo il 51% ha espresso la propria convinzione per la quale solo metà delle grandi marche pubblicizza effettivamente contenuti che possano essere ritenuti tali.

I professori Fritz, Schoenmueller e Bruhn nel loro studio, *Authenticity in branding – exploring antecedents and consequences of brand authenticity*, analizzano il concetto di autenticità facendo particolare attenzione agli aspetti rilevanti nel campo del marketing. Come primo punto è stato analizzato il modo in cui si forma il concetto di authenticity, sono infatti due i modi utilizzati per formare il proprio giudizio sull'autenticità dei brand, con la prospettiva indicale, il consumatore valuta l'autenticità del brand analizzando una connessione spazio-temporale tra il brand e un punto di riferimento preciso, quella iconica invece utilizza come riferimento la proiezione immaginaria di come il brand dovrebbe essere secondo colui che valuta, da qui si può ben capire quindi che il fattore dell'autenticità è caratterizzato sia da caratteristiche oggettive, prospettiva indicale, sia sui sentimenti e la percezione del consumatore, prospettiva iconica.

Nel caso di utilizzo del purpose nel branding, la percezione di autenticità ha un aspetto duale, che da un lato la si può constatare tramite attributi certi rappresentati dai suoi comportamenti ed azioni, e quindi nelle iniziative sociali, ambientali e più in generale nelle attività di Corporate Social Responsibility, le quali verificano ciò che la marca afferma di essere. Dall'altro, la visione iconica di autenticità dipende dall'interpretazione che il cliente sviluppa sulla marca che a sua volta deriva dall'impatto emotivo convogliato dal brand tramite le attività di comunicazione e pubblicizzazione del proprio purpose.

Lo studio prosegue poi con la formazione dell'ipotesi di quali caratteristiche abbiano un'effettiva correlazione tra l'autenticità della marca e diverse caratteristiche del brand valutate dai clienti, una

volta individuate le caratteristiche influenti, l'ipotesi continua delineando gli effetti dell'autenticità sulla marca nel suo complesso.

Le ipotesi sono state poi confermate tramite un survey condotto in Germania nel 2012 svolto con una base di 509 data set raccolti con la valutazione di 18 brand internazionali, l'indagine è stata svolta raccogliendo i giudizi delle persone intervistate sui fattori delle diverse marche e quanto questi contribuissero al loro livello di autenticità tramite un sistema di voti, una volta raccolti i dati, questi sono stati poi convertiti in indici in grado di mostrare una correlazione positiva tra il fattore in considerazione e il grado di autenticità.

In base allo studio sono stati trovati i fattori risultati rilevanti per la formazione di una percezione autentica del brand, tra questi alcuni sono anche quelli la cui assenza o presenza, come abbiamo visto precedentemente, causa un uso di purposeful branding fallimentare.

Il primo fattore è il *grado di commercializzazione* del brand, nella survey per "brand commercialization" si intende la misura in cui il brand tende anteporre ai propri valori interessi di massimizzazione del profitto, dalle indagini si è constatato che il rapporto tra questo fattore e la percezione di autenticità è inversamente correlato. Le tattiche di purposeful branding eccessivamente intense e aggressive contrastano la percezione del gesto come genuino, piuttosto l'attività deve essere svolta in modo che sia facilmente intuibile il disinteresse della campagna per i fini commerciali, per citare lo studio "...le marche che subordinano valori e norme al profitto non vengono percepite come uniche, affidabili... e sincere"

Un altro fattore da prendere in considerazione che si lega ad un branding purpose-oriented è definito nello studio come *social commitment* ovvero impegno sociale, la correlazione tra questo elemento e il fattore autenticità è positiva, dunque quando una marca accompagna al suo purpose iniziative che confermino il suo impegno nel sociale, la percezione del brand è quella di genuinità e naturalezza.

Abbiamo però detto in precedenza che non tutte le iniziative sociali sono ben accolte dal pubblico, infatti quando un brand pratica attività di CSR che però contrastano con l'abituale immagine dell'impresa o con ciò che ha fatto in passato, oppure a seguire di queste attività il brand assume comportamenti opposti alle pratiche di CSR appena svolte, l'effetto sulla percezione di autenticità diventa addirittura contrario. Per questo un altro fattore essenziale che influenza la percezione di marca autentica è *l'auto-congruenza*, secondo la teoria della dissonanza cognitiva infatti, la coerenza di un brand percepita influisce significativamente sul comportamento del cliente, avvertire invece discrepanze tra ciò che il brand afferma di essere e ciò che invece è effettivamente crea disagio nella mente del consumatore.

Un ultimo fattore rilevante consiste nella *brand clarity*, in questo senso si intende la capacità del brand di comunicare in modo chiaro e comprensibile senza correre il rischio che: le affermazioni della marca vengano fraintese, e che vengano fatte dalla marca promesse in grado di essere mantenute. La presenza di contraddizioni all'interno dell'immagine di un brand inficia sulla percezione di autenticità, dunque più un brand è chiaro nella sua comunicazione, più risulta essere naturale, affidabile e degno di fiducia: "...i consumatori pretendono che brand autentici presentino un'immagine chiara che rispecchi il brand come un'entità trasparente e non ambigua."

Gli effetti dell'autenticità sul brand sono diversi ed è stato provato empiricamente come le caratteristiche associate ad un brand genuino siano in grado di determinare comportamenti specifici dei consumatori, alcuni più banali riguardano la maggior possibilità che un consumatore ripeta l'acquisto o sia disposto a pagare un prezzo superiore. Ciò che interessa allo scopo di questa tesi piuttosto riguarda due altri benefici che scaturiscono da un brand autentico: un brand autentico comporta una migliore qualità del rapporto tra la marca e il consumatore, ciò è dovuto principalmente alla coerenza del brand percepita, un brand con valori coerenti facilita l'auto-identificazione del cliente in quella marca, un secondo beneficio invece è una diretta conseguenza del primo, ovvero, la volontà dei clienti di passare sopra errori del brand. L'esistenza di un rapporto forte e di qualità tra marca e consumatore fa in modo che per il consumatore sia più facile e naturale perdonare la marca in casi in cui quest'ultima compie errori o atteggiamenti disapprovati.

### **2.3.2 Le dimensioni dell'authenticity: consistency, transparency e credibility.**

Riportando la definizione di Marsden della brand authenticity, questa viene definita come fedeltà a se stessi e ai propri clienti, oltre ad agire con cura e responsabilità, questo tipo di definizione coincide con gli studi del professore Manfred Bruhn, il quale, insieme ai suoi colleghi, nei suoi studi si è dedicato a descrivere le forme attraverso le quali l'autenticità di un brand si manifesta, queste sono la consistency (o anche detta coerenza, la quale coincide con la fedeltà del brand verso se stesso), la naturalezza o anche trasparenza (e quindi l'essere sinceri con i propri clienti) ed infine la capacità di mantenere le promesse, da lui denominata anche come affidabilità (che nel caso di Marsden coincide con l'approccio responsabile).

#### **Brand Consistency:**

Come è stato già detto prima la consistency corrisponde alla coerenza del brand, questo termine viene infatti utilizzato per descrivere la misura in cui i diversi elementi del marketing mix di un brand sono legati tra loro in modo armonico. In sintesi dunque, la consistency esprime in che misura le diverse operazioni di marketing rispettano i valori e le linee guida della marca.

I vantaggi di un brand coerente sono ben chiari e coinvolgono diversi aspetti dell'organizzazione aziendale, il report di Lucidpress sulla coerenza di brand, *The State of brand consistency*, mostra come una marca in grado di evolversi coerentemente con il suo passato e con la sua immagine sia in grado di ottenere il 33% di ricavi in più rispetto la media, per quanto riguarda però gli aspetti che sono di interesse al nostro caso, i benefici riguardano però anche e soprattutto aspetti che sono di interesse al nostro caso, ovvero l'utilizzo di un purposeful branding efficace. Per far sì che il purpose venga utilizzato correttamente infatti è imprescindibile che la marca a cui il purpose venga legato sia anche coerente.

Nei casi che abbiamo visto in precedenza, molte delle aziende che hanno implementato il proprio purpose nelle operazioni di marketing hanno affrontato reazioni negative in quanto il risultato è apparso come ingannevole e ipocrita, l'iniziativa di supporto per la comunità LGBT di Paddy Power ha avuto scarso successo anche considerando il passato dell'azienda che non si era mai impegnata in quel campo prima, così come il supporto di Goya per il presidente Trump è risultato essere contrastante con la storia del brand. La presenza di iniziative coerenti favorisce invece la formazione di fiducia nei confronti della marca, un consistent brand rappresenta invece una certezza agli occhi del cliente, perché quest'ultimo sa già cosa aspettarsi.

Lucidpress mostra come un consistent brand che si rispetti necessita della formazione di chiare linee guida da seguire, una pianificazione che permetta di agire autonomamente e di esprimere i valori anche nei livelli inferiori dell'organizzazione ed infine una progressiva documentazione dei processi e dei traguardi raggiunti dalla marca. La chiave per fare in modo che il brand venga presentato coerentemente è fare in modo che i valori che muovono la marca permeino e vengano espressi da tutte le dimensioni aziendali, dal management ai dipendenti, così come dal marketing alla produzione, un buon brand si forma grazie alla moltitudine di piccoli gesti che l'impresa svolge per i propri clienti, assicurando che anche in quelli trasparisca ciò in cui l'organizzazione crede.

### **Brand Transparency:**

La seconda dimostrazione di autenticità di un brand si manifesta tramite la sua trasparenza, un brand trasparente è un brand in grado di essere aperto, genuino e disponibile con i suoi stakeholders, siano questi esterni od interni. La trasparenza implica quindi rendersi aperti soprattutto ai propri clienti e creare una relazione autentica facendo in modo che ogni processo del consumer journey sia accessibile. Questo fattore ha acquisito molta rilevanza soprattutto negli ultimi anni in cui i clienti difficilmente tollerano segretezza da parte delle marche presso cui acquistano.

Innanzitutto i consumatori vogliono più informazioni sui prodotti che acquistano, soprattutto ora in cui grazie al web è molto più semplice avere a disposizione ciò che si vuole sapere, in questo caso quindi un brand che rende difficile ai consumatori reperire le proprie informazioni rischia di poter essere messo da parte a favore di marche aperte al pubblico, in quanto il rischio percepito e lo il costo psicologico da sostenere nella fase di decisione dell'acquisto sono minori.

Inoltre una maggior trasparenza permette la creazione di un rapporto cliente-brand più forte, questo tipo di legame è caratterizzato da una migliore fedeltà del cliente e l'acquisto di fiducia nei confronti della marca, in base ad uno studio svolto da Label Insight, azienda di data providing, il 94% dei soggetti intervistati ha affermato di essere disposto a rimanere fedele ad un brand, l'89% di perdonare il brand nel caso in cui questo commettesse un errore ed infine l'85% si dichiara disposto a restare col proprio brand di fiducia nel caso in cui una crisi colpisse quest'ultimo.

Il Consumer Good Forum afferma che gli elementi che formano la brand transparency sono principalmente tre: Il primo riguarda le *pratiche e politiche corporative*, dunque come il brand è in grado di comunicare le proprie performance, il secondo riguarda *il prodotto*, in particolare come il brand informa gli acquirenti sulle caratteristiche del prodotto e il modo in cui questo impatta sulla società e l'ambiente, infine il terzo elemento è proprio il *Brand purpose*.

Appare chiaro il forte legame esistente tra la brand transparency e il purposeful branding, non solo la prima è una manifestazione della brand authenticity, che a sua volta determina il successo delle attività di branding purposeful-oriented, ma riesce ad influenzarle anche in modo diretto.

Al riguardo uno studio pubblicato dall'American Marketing Association ha cercato una possibile connessione tra il grado di brand transparency di una marca e l'efficacia delle sue attività di Corporate Social Responsibility, le considerazioni sono state ottenute sia grazie al parere e studi di vari professionisti nel campo del marketing e della psicologia, sia tramite lo svolgimento di due esperimenti ed una survey.

Lo studio definisce per brand transparency la tendenza della marca a fornire informazioni oggettive ai propri stakeholders e a mantenere un flusso costante di informazioni con gli stakeholders esterni all'organizzazione, il suo primo presupposto è stato trovare una correlazione positiva tra trasparenza e CSR, in quanto per propria natura questi due aspetti si rafforzano a vicenda, entrambe infatti prevedono, dopo la loro applicazione, una conferma delle buone intenzioni della marca dato i benefici che entrambe forniscono al consumatore. La trasparenza del brand facilita una sua considerazione come onesto e aperto, mentre sia la brand transparency che le attività di CSR hanno l'obiettivo di comunicare la marca come un'entità i cui valori trascendono i propri interessi, e che di conseguenza

tiene al benessere degli individui al di fuori l'organizzazione. In questo modo lo studio conclude la prima ipotesi sulla correlazione positiva tra le due caratteristiche: è necessario che le attività di CSR vengano pianificate, condotte e comunicate in modo trasparente, poiché la chiarezza della comunicazione incentiva il cliente a fidarsi dell'impresa.

Al contrario lo studio afferma che la natura positiva della presenza di trasparenza nel brand fa in modo che nella sua assenza nasca un'associazione negativa, e quindi nei casi in cui una marca rimane ambigua o poco chiara su determinati aspetti, questi portano il consumatore a dubitare della morale del brand e della sua immagine. Partendo da questa considerazione dunque, nei casi in cui le attività di CSR sono accompagnate da un'assenza di un approccio trasparente nasce una situazione di contrapposizione, le prime sono generalmente valutate positivamente a differenza della seconda. Secondo la ricerca quando si crea una situazione di ambiguità, gli stakeholders iniziano un processo volto a trovarne la causa, e nel nostro caso specifico, nasce un senso di scetticismo nei confronti delle pratiche di CSR, che va a minarne l'efficacia. Infatti le iniziative di CSR risultano efficaci quando le motivazioni percepite alla sua base sono valutate come virtuose, al contrario se le motivazioni sono considerate strumentali agli interessi dell'azienda, cade la sua percezione da parte dei consumatori come entità benevola e disinteressata. Alla conclusione della ricerca appare quindi evidente come la trasparenza e soprattutto la sua assenza siano in grado di determinare pesantemente l'efficacia delle pratiche sociali di una marca, senza infatti, le sue iniziative perderanno il loro valore.

### **Brand credibility.**

Un'entità si può definire credibile nel momento in cui le sue intenzioni appaiono ai più come verosimili, da questo si può affermare che la brand credibility esprime il concetto di un brand i cui prodotti e le cui informazioni sono ritenute attendibili, e che i consumatori, percependo il brand come degno di fiducia, considerano in grado di portare a termine ciò che ha promesso.

Bisogna far attenzione a non confondere la credibilità del brand con la sua trasparenza, benché i due concetti siano molto simili, mentre quest'ultima indica, come abbiamo già visto, l'apertura di un brand alla comunicazione, non presuppone la sua veridicità, o comunque, non prevede la sua capacità di costruire una reputazione tale che, ciò che è stato affermato viene facilmente creduto dai propri clienti. Un brand può essere trasparente agli stakeholders e rendere pubblico tutto ciò che riguarda la marca, il prodotto e la sua azienda, ma non è detto che le dichiarazioni dell'organizzazione non vengano accolte con sospetto.

Lo studio dei due professori Tulin Erdem e Joffre Swait si è concentrato nel provare il modo in cui la credibilità ed affidabilità della marca influissero positivamente nel momento in cui il consumatore

medio si decide all'acquisto, e su come questo fattore determinasse, dato un insieme di più brand, la considerazione di una specifica marca. Nello studio i due professori scompongono il fattore credibilità in due ulteriori caratteristiche, l'esperienza e la trustworthiness, la prima caratteristica intende descrivere la capacità dell'impresa(,o perlomeno quella percepita dal cliente,) nel portare a termine le proprie promesse, la trustworthiness, che in italiano potrebbe essere tradotta letteralmente come merito di fiducia o affidabilità, descrive quello che il consumatore pensa sia l'impegno dell'impresa nel voler realizzare quanto dichiarato.

Le conclusioni sono state tratte attraverso esperimenti empirici in cui un campione di soggetti scelti casualmente sono stati incaricati di giudicare sei diversi prodotti, appartenenti a categorie diverse da loro (ad esempio articoli sportivi, succhi e elettronica) su una scala da uno a nove in affidabilità ed esperienza. Al termine delle valutazioni, i voti sono stati utilizzati per ricavare indici numerici che potessero delineare il loro peso nella scelta di un brand specifico nelle corrispondenti categorie di prodotto. Dai risultati dello studio si è scoperto che gli indici confermano come nel complesso, la credibilità influisce sulla formazione del set considerato nel momento in cui si valutano diversi brand, nonostante il suo peso vari per le diverse categorie di prodotto: maggiore è l'incertezza e la complessità del prodotto appartenente al brand, più questo fattore influisce nella scelta. Inoltre sembra che i consumatori valutino in modo maggiore la volontà di una marca, piuttosto che la sua capacità effettiva, di realizzare le promesse fatte.

### **CAPITOLO 3:**

#### **CASE STUDIES.**

##### **Comparazione tra i brand PepsiCo. E Nike e le loro iniziative contro le problematiche razziali.**

Nel terzo ed ultimo capitolo è mia intenzione di procedere ad analizzare nello specifico due casi concreti di brand che hanno utilizzato il purpose nelle proprie campagne pubblicitarie. Le marche che ho scelto come si evince dal titolo sono PepsiCo e Nike.

Il motivo per cui ho scelto questi due casi specifici risiede nel fatto che entrambe le compagnie hanno condotto attività pubblicitarie nel periodo tra il 2016 e il 2018 dedicandosi ad una precisa tematica sociale. I due brand infatti hanno condotto campagne pubblicitarie, includendo spot televisivi e sponsor celebri, legandosi ai recenti sviluppi relativi alla problematica razziale del periodo.

Negli stessi anni infatti la tensione sociale era decisamente alta, uno dei motivi principali che può aver partecipato a tale senso di divisione potrebbe essere attribuito a come le elezioni americane del 2016 sono state svolte. Come descritto dal direttore alla ricerca del Public Religion Research Institute, il professor Daniel Cox, la componente distintiva che ha fatto sì che le elezioni del 2016 si

conducessero in modo peculiare da quelle passate è stato il modo in cui gli elettori si sono suddivisi per i diversi partiti in gara. Il professore continua dicendo che mentre nelle elezioni del periodo 1980-2012, le argomentazioni che dividevano i cittadini riguardassero il ruolo del governo federale, sicurezza pubblica e via dicendo, ora nei giorni presenti l'elettorato tende a suddividersi nel voto prevalentemente per fattori come la propria razza e la propria cultura. A prova di questo le statistiche post-elezione, che hanno visto la vittoria di Donald Trump sulla democratica Hillary Clinton, mostrano che mentre la quasi totalità di afroamericani, latinoamericani, e asiatici hanno votato per il partito democratico (dei latinoamericani addirittura i due terzi della popolazione complessiva ha votato solo per la Clinton), Trump ha visto invece la maggioranza dei suoi voti venire da cittadini americani bianchi, in particolare quelli privi di un'educazione universitaria, di cui ha ottenuto il 67% dei voti rispetto ai 28% della Clinton.

Inevitabilmente in un clima tanto capace di separare cittadini l'uno dall'altro, non è difficile immaginare il perché, con gli inizi della presidenza Trump, si è visto registrare il secondo più alto tasso di crimini d'odio negli ultimi 25 anni nella storia degli Stati Uniti, questo numero viene dopo solo quello corrispondente al periodo appena post-undici settembre. Questi dati sono stati forniti da uno studio dell'Università di legge di Chicago, la quale a sua volta li ha trovati da un report dell'FBI, che ha registrato un picco in questo tipo di attività nel mese di novembre, quello appena dopo le elezioni appunto.

Forse anche per questi motivi il 2016 è stato uno degli anni, dell'ultimo decennio, che ha visto più casi di cittadini afroamericani uccisi durante operazioni condotte da agenti di polizia, il climax è stato raggiunto con l'operato di Black Lives Matter, il movimento per la difesa dei diritti dei cittadini appartenenti alla comunità afroamericana in America, solito agire contro casi di discriminazioni e crimini d'odio, ha condotto più di una protesta contro i corpi di polizia statunitensi. Le proteste verificatesi in questi anni si sono divise tra pacifiche e in proteste che al contrario hanno visto casi di vandalismo contro strutture pubbliche e private e scontri tra polizia e protestanti che hanno visto feriti su entrambi i fronti.

Queste, che possono essere definite le cause sottostanti al clima ostile sviluppatosi soprattutto dal 2016 in poi, chiariscono il motivo per cui l'opinione pubblica si è mostrata tanto attenta ai casi in cui le marche durante i propri tentativi di pubblicizzazione, hanno mostrato il proprio supporto per la causa comune.

Sotto quest'ottica, come è stato già detto prima, Nike e PepsiCo fungono da ottimi esempi, per motivi contrapposti, mentre il supporto di Nike per il movimento di BLM è stato recepito positivamente dal pubblico, quello di PepsiCo invece ha destato indignazione a causa della leggerezza con la quale

l'argomento è stato trattato, ovviamente per entrambe le marche ci sono state ripercussioni dal punto di vista mediatico e finanziario, e per entrambe ci sono delle motivazioni precise dietro il successo/fallimento della propria campagna di marketing.

### **3.1 Caso PepsiCo: Supporto a BLM.**

#### **3.1.1 Campagna pubblicitaria.**

La campagna pubblicitaria di cui ho interesse a trattare si concentra sullo spot televisivo che PepsiCo ha fatto andare in onda il 4 aprile del 2017, lo spot era stato pubblicato in occasione del Super Bowl americano, sfruttando dunque il fatto che molti potenziali clienti sarebbero rimasti sintonizzati per assistere all'evento.

Lo spot nel suo contenuto si apre a New York, le prime immagini mostrano immediatamente che all'interno della città si sta tenendo una protesta, nello specifico bisogna far notare come la pubblicità non tenga a mostrare il motivo per cui la protesta viene condotta, infatti anche a giudicare dai cartelloni dei partecipanti e dai loro cori questi rimangono generici riferendosi generalmente alla pace, senza specificare contro cosa stanno protestando.

Durante il procedere dei protestanti, si può vedere come diverse persone si aggiungono man mano che questi avanzano per le strade della città, molti dei partecipanti vengono mostrati mentre ballano oppure mentre suonano diversi strumenti musicali.

Uno dei punti salienti dello spot mostra la modella americana Kendall Jenner impegnata in un photoshoot, con tanto di trucco vestiti e parrucca, proprio mentre accanto a lei passano i manifestanti, questo cattura la sua attenzione e decide quindi di abbandonare il servizio fotografico per prendere parte al movimento, la pubblicità mostra quindi la modella struccarsi e cambiarsi di vestiti come per sottolineare un suo atto di ribellione e liberazione.

Il climax della pubblicità avviene quando i protestanti, tra i quali ora anche una Kendall vestita in modo più casual, vengono bloccati a procedere da una serie di poliziotti, disposti in modo da bloccare la strada. Nasce quindi un confronto in cui le due parti si osservano in silenzio, fino a quando questo non viene rotto da Jenner che decide di offrire ad uno degli agenti una lattina di Pepsi, l'agente accetta, bevendola ed è a quel punto che la folla gioisce per il cambio di cuore dei poliziotti.

La pubblicità si conclude con il messaggio della compagnia: "live bolder, live louder, live for now" che starebbe a significare un invito a vivere più audacemente, in modo più forte e nel momento.

#### **3.1.2 Ricezione e conseguenze.**

Il feedback da parte degli spettatori è stato del tutto inaspettato dalla compagnia, innanzitutto è andato oltre le aspettative la mole di discussione che si è avuta riguardo lo spot pubblicitario, in secondo luogo le piattaforme principali dove la discussione è stata tenuta sono stati i social.

Non appena lo spot è stato messo in onda infatti, come registrato dall'azienda di media analysis Brandwatch, le menzioni del brand sui social sono aumentate del 7300%, con all'interno le parole "Jenner", "Pubblicità" o entrambe, il 4 aprile su Twitter, Facebook e Instagram sono state registrate più di 420 mila menzioni del brand, il giorno seguente le menzioni hanno invece raggiunto la cifra di un milione e 25 mila.

Figura: menzioni del brand Pepsi sui social dopo la campagna pubblicitaria

## Mentions of Pepsi soared after new ad



Fonte: Brandwatch, 2017

Se l'alta rilevanza del post può essere stata una piacevole sorpresa per la compagnia, il sentiment al riguardo è stato molto lontano da quello desiderato: Networked Insights, un'impresa di ricerca social e data mining mostra come delle oltre 110 mila le menzioni che hanno osservato, il 64% rimanevano neutrali nei suoi confronti, e solo l'8% mostrava effettivamente dell'apprezzamento per la marca, il 24%, ovvero più di un quinto mostrava invece un atteggiamento critico nei confronti per lo spot, quest'ultima percentuale, secondo Jamie Brugueras, vice-presidente della compagnia di ricerca, è estremamente rara considerandosi di uno spot televisivo.

La critica generale che è stata fatta al brand è quella di aver utilizzato il forte interesse del momento per una tematica molto sensibile per pubblicizzare il proprio prodotto, e anche di aver sottostimato la gravità di tale tematica, romanticizzandola ai fini della propria narrazione. Tale critica si muove dal fatto che la protesta presente nello spot richiama in modo evidente le proteste che nello stesso periodo sono state condotte da BLM, questa però è stata riprodotta in modo più naive e semplificato, si vedono infatti i protestanti ballare e divertirsi, il confronto pacifico con la polizia è molto ben lontano dai casi di police brutality che hanno suscitato la copertura dei media, infine la conclusione pacifica che vede

il poliziotto accettare la lattina dalla modella americana così come il resto della protesta, descrive una scena di vita ben diversa da quella che chi manifesta deve affrontare realmente.

La critica accusa PepsiCo, nel complesso, di essersi appropriata dell'immaginario facente parte del mondo delle lotte per i diritti civili con lo scopo di vendere il proprio prodotto, secondo Elle Heames, direttrice esecutiva dell'istituto Marsha P. Johnson, associazione non-profit per la tutela delle persone trans-gender di colore, la pubblicità "sminuisce i sacrifici che le persone storicamente hanno dovuto affrontare utilizzando le proteste". Come già menzionato prima, il discorso riguardo il brand si è tenuto principalmente sui social, e spesso i post che non criticavano lo spot lo deridevano, diventando facilmente virali, particolarmente significativo è il tweet di Bernice King, figlia del famoso Martin Luther King Jr., che ridicolizza la scena del passaggio di lattina visto nella pubblicità con la foto del proprio padre durante un'altercazione con un agente di polizia:

Figura: Tweet di Bernice King



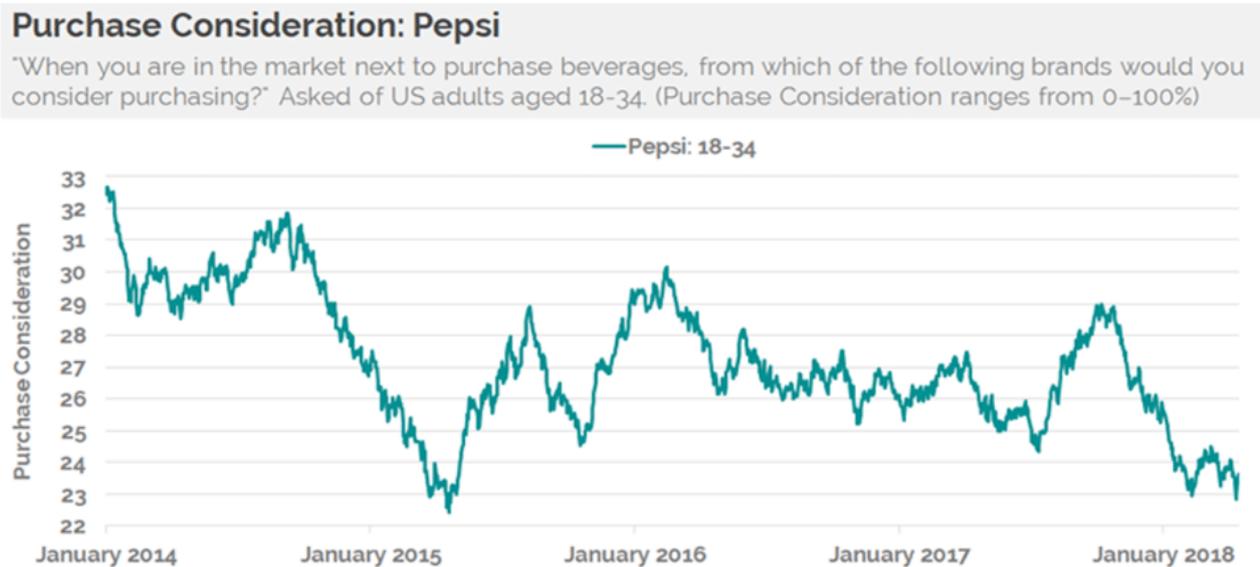
Fonte: Twitter, 2017

Il tweet di King ha ricevuto sui social più di 182 milioni di interazioni con gli altri utenti.

Dal punto di vista finanziario, l'esercizio dell'impresa ha risentito notevolmente dello scandalo, l'impresa digitale YouGovBrandIndex ha condotto un survey per studiare le conseguenze finanziarie dello spot e lo storico delle attività di PepsiCo, in particolare ci si è concentrati sul fattore della considerazione d'acquisto presso un campione di millennials, alla domanda "tra diverse bevande

quale considereresti di acquistare?” la percentuale di intervistati la cui risposta è stata Pepsi e scesa dal 27% nel periodo appena prima il lancio dello spot televisivo ad un 24% nel periodo successivo.

Figura: Considerazione d’acquisto dei prodotti Pepsi



Fonte: YouGovBrandIndex, 2018

A seguito delle critiche la risposta del brand è stata di ritirare lo spot da tutte le piattaforme e pubblicare un statement sui social, nel post la compagnia ammette di aver sbagliato con i propri clienti, mancato l’obbiettivo e si scusa, dopo aver comunicato l’intento di voler comunicare un messaggio globale di unità, pace e comprensione.

### 3.1.3 Analisi delle cause.

I motivi che hanno reso il purposeful branding di PepsiCo non efficace sono stati già trattati nei capitoli precedenti, nel complesso diversi elementi hanno reso il tentativo di pubblicizzazione inefficace ed incoerente con i temi utilizzati.

Innanzitutto l’utilizzo del purpose non ha avuto effetto in larga parte a causa dell’ambiguità del brand sulla questione, l’intera scena di protesta è stata infatti descritta senza lasciar intuire da che parte il brand si stesse schierando, lo stesso messaggio che viene lasciato alla fine dello spot contiene un vago invito a vivere nel momento, ma il messaggio risulta poco inerente alla scena mostrata, le parole generali non comunicano un effettivo supporto ai manifestanti o una critica verso la polizia. Come è stato già detto precedentemente un brand che non prende una posizione su un determinato argomento viene percepito in modo negativo dai consumatori. Non assumere una posizione risulta essere tanto pericoloso quanto assumere la posizione sbagliata.

Un altro errore risiede nella scelta dello sponsor, chiamare celebrità che facciano da supporto alla pubblicizzazione di un prodotto è una prassi ben diffusa nel mondo del marketing, l’utilizzo degli

sponsor purch  questo sia efficace richiede perch  determinate caratteristiche, alcune di queste sono la rilevanza e la credibilit . Al riguardo la presenza di Kendall Jenner come testimonial ha suscitato frustrazione tra i clienti Pepsi a causa della lontananza della modella dagli argomenti trattati. La ragazza, una modella, bianca, proveniente da una famiglia agiata,   stata ritenuta troppo lontana agli argomenti trattati, che riguardano invece proteste volte a tutelare soggetti privati dei propri diritti a causa di discriminazioni basati sulla razza e sulla classe sociale.

## **3.2 Caso Nike: Supporto a BLM.**

### **3.2.1 Campagna pubblicitaria.**

Prima di esporre la campagna pubblicitaria che ho scelto di analizzare, ritengo opportuno dare un migliore contesto che possa far capire al meglio la decisione di Nike nello scegliere Colin Kaepernick come testimonial del brand.

Kaepernick, ex giocatore di football americano presso i *San Francisco 49ers*, viene ricordato principalmente per essersi inginocchiato durante l'inno americano prima della partita di apertura della stagione. La motivazione dietro al gesto   stata quella di protestare l'oppressione e le violenze condotte dalla forza di polizia contro i cittadini appartenenti alla comunit  afroamericana in America. Il gesto   stato accolto con disprezzo dai fan, Kaepernick ha dovuto subire infatti fischi e urla per le partite seguenti, i media e molti opinionisti tendenti verso il partito repubblicano-conservatore hanno poi commentato l'azione del giocatore descrivendola come antipatriottica e mancante di rispetto verso gli stessi americani. A Kaepernick questo atto di ribellione cost  la carriera, un anno dopo nel 2017 infatti decise di abbandonare la squadra dopo essere stato messo da parte dai direttori tecnici dei 49ers, in seguito fece causa alla NFL, la lega ufficiale di football, accusando i vari team, che ammontano a circa 32 nell'NFL, di aver colluso in modo che nessuno lo accettasse, al riguardo l'analista sportivo Boomer Eason disse " le squadre avrebbero non pochi ostacoli nell'assumerlo", al contrario pero alcuni criticarono come l'atteggiamento ostracizzante verso Kaepernick fosse stato eccessivo, ritenendo la protesta giusta, considerando che il 70% dei giocatori nella lega sono appunto di colore.

In questo clima decisamente teso, Nike ha deciso di prendere una posizione tramite la campagna "Dream Crazy", lanciata in occasione del 30esimo anniversario della marca. Nello spot inizialmente si vedono diverse immagini di atleti, questi sono accomunati tutti da storie di come siano stati in grado di superare ostacoli rappresentati da contesti culturali, disabilit  e stereotipi di genere, pur di raggiungere l'eccellenza. Solo verso la fine dello spot appare Colin Kaepernick al centro di New York che recita la frase: "Non chiederti se i tuoi sogni sono folli, chiediti se sono folli abbastanza".

Lo spot è stato poi accompagnato con diverse immagini utilizzate sui social o come cartelloni pubblicitari, queste vedevano un primo piano di Kaepernick con sovrainpressa la frase “Credi in qualcosa. Anche se significa sacrificare tutto”.

Figura: Immagine promozionale Nike con Colin Kaepernick



Fonte: Nike, 2018

La frase presenta un chiaro riferimento al gesto del giocatore, il quale è rimasto privo di occupazione e allontanato dall'ambiente professionistico di football americano, ma si lega anche al famoso slogan della Nike “Just do it”, le due frasi insieme comunicano un messaggio da parte della compagnia, che esorta non solo a raggiungere l'eccellenza sportiva, ma anche quella morale.

### **3.2.2 Ricezione e conseguenze.**

La scelta controversa di Nike nel fare di Kaepernick il proprio testimonial ha fatto sì che sul brand si riversassero le diverse opinioni contrastanti che hanno diviso l'opinione pubblica, le stesse che l'hanno divisa quanto il giocatore decise per la prima volta di protestare contro la bandiera americana.

Una significativa corrente di cittadini ha visto il supporto del brand nei confronti del giocatore come un gesto inopportuno e come un'ulteriore mancanza di rispetto nei confronti del paese, della bandiera e dell'esercito. Lo stesso Presidente Trump si è espresso contrariato al riguardo: “Penso che il messaggio e il motivo per cui lo stiano mandando siano terribili, ..., penso che questo messaggio non si sarebbe dovuto mandare. Non ce n'è una motivazione.”. Le parole contrariate del presidente sono state poi presto accompagnate dall'iniziativa di chi, per dimostrare al contrario il proprio patriottismo, ha deciso di boicottare la marca, infatti a seguire dalla messa in onda dello spot, sui social sono

diventati virali video di utenti nei quali questi in segno di protesta davano fuoco al merchandising Nike, esortando anche a smettere di acquistare presso la compagnia:

Figura: Caso di boicottaggio dei prodotti Nike sui social



Fonte: Instagram, 2018

L'azienda Morning Consult ha cercato di dare una misurabilità a questa opposizione nei confronti del brand, conducendo un report che ha incluso circa otto mila interviste a cittadini americani, il report mostra il duro effetto della cattiva ricezione dello spot nei momenti immediatamente successivi la sua messa in onda.

Secondo la ricerca nei cinque giorni a seguire la pubblicità, il gradimento del brand su internet (calcolata in base ad un rapporto di menzioni positive su menzioni negative sui social), è scesa da un indice di +69 a +35 punti. Inoltre l'incitamento ai boicottaggi e le accuse di antipatriottismo hanno pesantemente colpito sulla propensione all'acquisto, se questa da un lato ha subito una diminuzione complessiva del 10%, dall'altro ha influenzato molto più significativamente determinati segmenti, quello dei consumatori repubblicani più tra tutti, in quanto la loro disponibilità a comprare prodotti Nike è calata dal 51% al 28%.

Se da un lato gli effetti a breve termine della campagna si sono mostrati negativi per la marca, dall'altra numerosi dati mostrano invece come quelli a lungo termine si siano rivelati benefici per l'immagine del brand. Nonostante le critiche iniziali infatti, molti utenti, principalmente millennials e gli appartenenti alla Gen Z, hanno dato il proprio supporto alla causa, la motivazione principale, oltre ad essere stato un genuino interesse alla questione BLM, è stata di esprimere solidarietà alla

marca, apprezzando la scelta rischiosa fatta prendendo posizione e schierandosi con Kaepernick, il quale risultava essere la parte più lesa nel suo confronto con l'NFL e i brand che precedentemente lo sponsorizzavano. Lo spot oltre a ricevere il plauso di diverse celebrità come Serena Williams, ha anche vinto un premio come miglior spot pubblicitario presso i Creative Arts Emmy. La piattaforma Instagram di Nike ha inoltre visto un incremento dei propri followers pari a 170 mila utenti nella giornata conclusiva della settimana in cui lo spot è stato lanciato.

Dal punto di vista finanziario, appena una settimana dopo i tentativi di boicottaggio da parte dei sostenitori di Trump, le azioni di Nike hanno registrato nel mercato un picco pari al prezzo di 83,83 dollari, una crescita complessiva del 33% rispetto al prezzo di partenza di inizio 2018, il tasso di crescita più alto le ha viste crescere nel solo 6 settembre del 5%, garantendo alla compagnia un profitto di 6 miliardi.

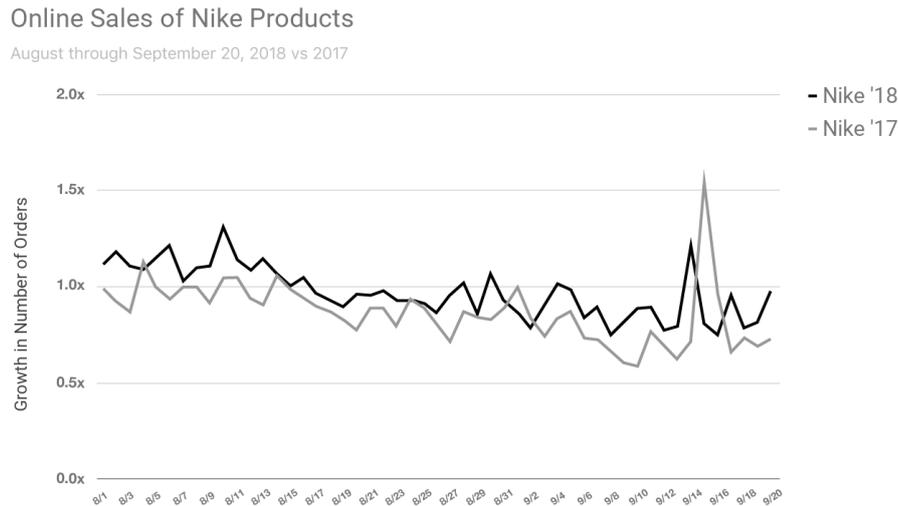
Figura: Andamento delle azioni Nike



Fonte: CBS, 2018

Per quanto riguarda il numero di vendite invece, la compagnia Edison Trends ha registrato un aumento sulle piattaforme online pari al 31% nell'arco di tempo di due giorni, dal 2 al 4 settembre, il numero di vendite complessivo risulta essere quasi il doppio di quelle registrate nello stesso periodo nel 2017, dove la crescita di vendite è stata pari invece al 17%.

Figura: Vendite online dei prodotti Nike



(Dove “1x” indica 1x la quantità di articoli venduti il primo agosto 2017)

Fonte: Edison Trends, 2018

### 3.2.3 Analisi delle cause.

Si procederà adesso ad analizzare i motivi per i quali, a differenza del caso Pepsi, il tentativo di branding di Nike abbia ricevuto sul lungo andare un forte successo. Innanzi tutto una causa del successo di tale iniziativa sta nella consistency del brand stesso, la famosa compagnia infatti più di una volta, prima ancora della campagna con Kaepernick come testimonial, ha utilizzato le proprie risorse e fama nel campo del sociale e ambientale. Tra i propositi presentati dal brand nel proprio statement, vi sono iniziative quali il rimpiazzo di elementi dannosi all’ecosistema, e la compagnia si è anche prefissata l’obbiettivo di ridurre questi materiali nei propri prodotti del 100% entro il 2025, dal punto di vista sociale, circa 140 milioni di dollari sono stati devoluti dalla marca col fine di sostenere la comunità afroamericana statunitense. Da questo tipo di approccio derivano benefici che permettono un miglior rapporto con i propri consumatori, i tentativi di purposeful branding operati da una marca non vengono messi in questione se la marca stessa ha una storia di iniziative del genere alle spalle, risultando quindi coerente. Un rischio che avrebbe corso il brand senza la sua reputazione di compagnia socialmente attiva sarebbe stato di venire accusato per la scelta di Kaepernick come testimonial solo per il raggiungimento di un fattore shock e per incrementare il word of mouth, accuse del genere sono state effettivamente mosse nei confronti del brand sui social, ma hanno ottenuto poca rilevanza proprio grazie alla storia della marca che prova il contrario.

Un altro fattore che ha conseguito al successo della campagna purpose oriented è consistito nel promuovere un purpose coerente con il proprio target, come è stato già detto precedentemente infatti, la campagna pubblicitaria di Nike ha suscitato opinioni contrastanti, molti consumatori americani, soprattutto i repubblicani e gli elettori di Trump, hanno reagito negativamente, organizzando persino un boicottaggio nei confronti del brand. Questo fattore non è però riuscito a determinare il fallimento della mossa mediatica, il segmento che ha peggio reagito alla campagna è quello che acquista meno dal brand, i consumatori che hanno più valore per Nike sono di gran lunga più giovani, Christopher Svezia, analista presso Wedbush Securities, ha affermato come la parte core della clientela Nike sia la fascia 14-22 anni, e che due terzi della clientela totale del brand ha meno di 35 anni.

Questi dati sono importanti per capire a chi davvero era rivolto lo spot, infatti se da un lato i repubblicani sono principalmente adulti, quello conservatore è infatti il partito con la più alta quota di sostenitori nata tra il 1928-1945 e tra il 1946-1965, invece i millennials e la generazione Z sono il segmento che più apprezza l'impegno sociale dei brand. Ciò si dimostra anche tramite dati pervenuti nel periodo successivo alla campagna pubblicitaria, tra i sostenitori di Trump, sette su dieci hanno dichiarato di non avere più intenzione di acquistare merchandising Nike, così anche i Repubblicani sono il segmento caratterizzato dalla maggior diminuzione della propria intenzione d'acquisto, tra i millennials e la GenZ invece, che formano la quota principale di acquisti per il brand, il numero è salito di tre punti percentuali, ovvero dal 68% al 71%.

## **CONCLUSIONE**

Negli ultimi anni, con lo sviluppo delle nuove tecnologie e la nascita di fenomeni sociali come la cancel-culture, ora più che mai il consumatore medio è consapevole della propria importanza, ha la possibilità di essere informato sui propri brand e sul loro operato. Le preferenze del cliente del ventunesimo secolo non si limitano più alla sua sfera personale, per mantenere un rapporto solido e continuo tra compagnia e consumatore è necessario per le imprese fare in modo che la propria offerta riesca ad instaurare un legame affettivo, stimolandolo tramite i suoi interessi e ideali,

In virtù di questo nuovo ruolo del cliente, è innegabile che il purposeful branding rappresenti una preziosa opportunità per soddisfare le nuove richieste emergenti. Presupposto essenziale perché il branding sia efficiente innanzitutto è la diffusione del purpose tra gli stakeholders, l'efficacia dei suoi effetti si verifica soprattutto quanto più l'azienda, dal top management ai dipendenti sul campo, condivide i valori portati avanti dal brand. Con la presenza di questi requisiti, i dati empirici mostrano non solo che il purposeful branding porta benefici finanziari in termini di maggiori vendite presso i

clienti, ma sembra anche esserci una diretta correlazione tra la produttività e il grado di appartenenza ai valori aziendali tra i dipendenti.

Bisogna però sottolineare che i benefici riportati si verificano nei casi in cui i clienti e i dipendenti percepiscono coerenza tra i valori pubblicizzati dal brand e il brand stesso.

Se da un lato infatti il cliente, in virtù del suo nuovo potere, richiede un'azione da parte del brand, dall'altro pretende anche un rapporto chiaro e trasparente, per di più tende ad essere particolarmente punitivo se queste due condizioni vengono a mancare. Questo spiega il perché, nei casi di purposeful branding in cui le marche non riscuotono successo, non solo il brand non ottiene i benefici sperati, ma l'attività risulta essere addirittura controproducente.

Il mancato successo nasce proprio nel momento in cui il consumatore avverte che quanto affermato dal brand non rispecchia la sua vera natura, in questi casi viene a mancare la fiducia nel rapporto brand/cliente, e questo provoca una perdita di consumatori, ma in casi peggiori può portare a fenomeni di scala maggiore, come ad esempio casi di boicottaggio.

Perché questo non avvenga le caratteristiche necessarie che il brand deve possedere sono autenticità, trasparenza, coerenza e credibilità.

I due casi messi a confronto, Nike e PepsiCo., sottolineano come non sia abbastanza dichiarare il proprio supporto ad una causa per fare in modo che questo rappresenti il purpose della marca, ma deve essere dimostrato attraverso coerenza nel tempo e nella natura della marca con l'argomento specifico, e soprattutto tramite azioni concrete, che evidenziano il tentativo del brand di voler modificare lo status quo in relazione alla visione del proprio purpose.

In conclusione dunque il purpose si dimostra essere un'arma a doppio taglio, in quanto se, tramite un suo uso coscienzioso diventerebbe un asset ad alto potenziale per il brand, in caso contrario potrebbe procurargli problemi, invece di soluzioni.

## **Bibliografia:**

Achor S., *9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work*, Harvard business review, 6 novembre 2018, <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>

Afdhel A., *Global Study Reveals Consumers Are Four To Six Times More Likely To Purchase, Protect And Champion Purpose-Driven Companies*, Forbes, 17 giugno 2020, <https://www.forbes.com/sites/afdhelaziz/2020/06/17/global-study-reveals-consumers-are-four-to-six-times-more-likely-to-purchase-protect-and-champion-purpose-driven-companies/?sh=693a549b435f>

Alemanly C., *Marketing in the age of resistance*, Harvard Business Review, 3 settembre 2020, <https://hbr.org/2020/09/marketing-in-the-age-of-resistance>

Andrews M., *Cause Marketing Effectiveness and the Moderating Role of Price Discounts*, SAGE Journal, 1° novembre 2014, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1509/jm.14.0003>

Bockerman P. & Ilmakunas P., *THE JOB SATISFACTION-PRODUCTIVITY NEXUS: A STUDY USING MATCHED SURVEY AND REGISTER DATA*, Cornell University, Aprile 2012, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001979391206500203>

Bonini S., *Valuing social responsibility programs*, McKinsey&Company, 1° luglio 2009, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/valuing-social-responsibility-programs#>

Bonini S., *Valuing social responsibility programs*, McKinsey&Company, 1° luglio 2009, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/valuing-social-responsibility-programs#>

Brill G., *Cancel Culture: Inciting Corporate Social Accountability*, University of Richmond School of Law, 25 gennaio 2021, <https://lawreview.richmond.edu/2021/01/25/cancel-culture-inciting-corporate-social-accountability/>

Busser J., *Involvement in consumer-generated advertising: Effects of organizational transparency and brand authenticity on loyalty and trust*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 febbraio 2019, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-10-2017-0685/full/html#loginreload>

Carissimo J., *Colin Kaepernick joins Nike's 30th anniversary "Just do it" campaign*, CBS News, 3 settembre 2018, <https://www.cbsnews.com/news/colin-kaepernick-nike-just-do-it-campaign-announcement-today-2018-09-03/>

Castrillon C., *Why Purpose Is The New Competitive Advantage*, Forbes, 28 aprile 2019, <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2019/04/28/why-purpose-is-the-new-competitive-advantage/?sh=729b7633711f>

*Colin Kaepernick kneels for national anthem amid "USA" chants*, CBS News, 16 ottobre 2016, <https://www.cbsnews.com/news/colin-kaepernick-kneels-for-national-anthem-amid-crowds-usa-chants/>

Collier A. C., *This is How Moral Licensing Hurts Diversity and Inclusion in the Company*, 20 gennaio 2021, <https://drcherrycoaching.com/this-is-how-moral-licensing-hurts-diversity-and-inclusion-in-the-company/>

Consumer Goods & FMCG, *Influence on consumer purchase likelihood of Nike's Kaepernick Ad campaign in the United States in 2018, by age*, settembre 2018, <https://www.statista.com/statistics/915889/influence-on-consumer-purchase-likelihood-of-nike-kaepernick-advertising-campaign-by-age/>

Cooper M., *The False Promise of Meritocracy*, The Atlantic, 1° dicembre 2015, <https://www.theatlantic.com/business/archive/2015/12/meritocracy/418074/>

Daniel V., *Pepsi Pulls Ad Accused of Trivializing Black Lives Matter*, The New York Times, 5 aprile 2017, <https://www.nytimes.com/2017/04/05/business/kendall-jenner-pepsi-ad.html>

Davies L., *Majority of Consumers Buying From Companies That Take A Stand on Issues They Care About and Ditching Those That Don't, Accenture Study Finds*, 5 dicembre 2018, <https://www.businesswire.com/news/home/20181205005061/en/Majority-Consumers-Buying-Companies-Stand-Issues-Care>

Dhingra N., *Activate purpose to create shared identity*, McKinsey&Company, 13 luglio 2020, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/activate-purpose-to-create-shared-identity>

Dhingra N., *Help your employees find their purpose- or watch them leave*, McKinsey&Company, 21 aprile 2021, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave#>

Diermeier D., *When do company boycotts work*, Harvard Business Review, 6 agosto 2012, <https://hbr.org/2012/08/when-do-company-boycotts-work>

Dobbin F., Kalev A., *Why Diversity Programs Fail*, Harvard Business Review, Edizione luglio-agosto 2016, <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>

Dowell E., Jackson M., *“Woke-washing” your company won’t cut it*, Harvard Business Review, 20 luglio 2020, <https://hbr.org/2020/07/woke-washing-your-company-wont-cut-it>

Edelman, *Earned Brand 2018*, Ricerca studio, 3 ottobre 2018, <https://www.edelman.com/earned-brand>

Edelman, *TWO-THIRD OF CUNSONERS WORLDWIDE NOW BUY ON BELIEFS*, Report, 2 ottobre 2018, <https://www.edelman.com/news-awards/two-thirds-consumers-worldwide-now-buy-beliefs>

Edison Trends report, *Nike Online Sales Grew 31% Over Labor Day Weekend & Kaepernick Ad Campaign*, 7 settembre 2018, <https://trends.edison.tech/research/nike-labor-day-2018.html>

ERDEM T., SWAIT J., *Brand Credibility, Brand Consideration, and Choice*, Journal of consumer research, 1° giugno 2004, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c7301ead-733d-428a-bb34-70addb7fc9bd%40pdc-v-sessmgr03>

Erikson T., *Money is the new meaning*, Harvard business review, 23 marzo 2011 <https://hbr.org/2011/03/challenging-our-deeply-held-as>

Fernandez-Hernandez A., *Brand authenticity leads to perceived value and brand trust*, European Journal of Management and Business Economics, 3 ottobre 2019, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-10-2017-0027/full/html>

Forster A., *How employee purpose creates productivity in recruitment*, Access, 10 Luglio 2020, <https://www.theaccessgroup.com/en-gb/blog/rec-how-purpose-creates-productivity-in-recruitment/>

Frei F., *Begin with trust*, Harvard Business Review, Edizione Maggio-Giugno 2020, <https://hbr.org/2020/05/begin-with-trust>

Fritz K., *Authenticity in branding – exploring antecedents and consequences of brand authenticity*, European Journal of Marketing, 13 febbraio 2017, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJM-10-2014-0633/full/html#loginreload>

Fromm J., *Accenture Research Reinforces The Impact Of Purpose On Brand Performance*, Forbes, 7 Giugno 2020, <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2020/07/07/accenture-research-reinforces-the-impact-of-purpose-on-brand-performance/?sh=601c26d449ff>

Gibson K., *Colin Kaepernick is Nike’s 6 billion dollars man*, CBS News, 21 settembre 2018, <https://www.cbsnews.com/news/colin-kaepernick-nike-6-billion-man/>

Gilbert J., *Why cause marketing matters more now than ever before*, Forbes, 31 Marzo 2020, <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/03/31/why-cause-marketing-matters-more-now-than-ever-before/?sh=4f56df641356>

GMP report, *nike customer demographics*, <http://www.gmpbcn.com/john-deere-xec/d3c215-nike-customer-demographics>

Gonheim M., *Why corporate social responsibility matters*, Forbes, 14 Giugno 2019, <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2019/06/14/why-corporate-social-Boresponsibility-matters/?sh=5f67919c32e1>

Haithman D., *Controversial Colin Kaepernick Nike 'Dream Crazy' Ad Wins Emmy For Best Commercial*, Deadline, 15 settembre 2019, <https://deadline.com/2019/09/nike-dream-crazy-best-commercial-emmy-1202735455/>

Harvard business review, 6 novembre 2018, <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>

Heinberg M., *A Bad Job of Doing Good: Does Corporate Transparency on a Country and Company Level Moderate Corporate Social Responsibility Effectiveness?*, American Marketing Association, 8 marzo 2021, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1069031X20981870>

Herzing S., Robbins D., *People Survey: Purpose: The Critical Importance of Tying It to the Customer*, Harvard Business Review Analytic Services, <https://gongos.com/wp-content/uploads/2020/10/Purpose-The-Critical-Importance-of-Tying-It-to-the-Customer.pdf>

Hoffman R., *The power of purpose at work*, LinkedIn, 6 novembre 2015, <https://www.linkedin.com/pulse/power-purpose-work-reid-hoffman>

*How to boost business growth through brands with purpose*, Unilever, 8 Agosto 2017, <https://www.unilever.com/news/news-and-features/Feature-article/2017/how-to-boost-business-growth-through-brands-with-purpose.html>

Hu J., *Accepting lower salaries for meaningful work*, NCBI, 29 settembre 2017, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5649195/>

Hurst A., *Global purpose index, 2016 Workforce Purpose Index*, LinkedIn, [https://cdn.imperative.com/media/public/Global\\_Purpose\\_Index\\_2016.pdf](https://cdn.imperative.com/media/public/Global_Purpose_Index_2016.pdf)

Izade E., *A second-by-second breakdown of Kendall Jenner's unspeakably tone-deaf Pepsi ad*, The Washington Post, 5 aprile 2017, [https://www.washingtonpost.com/news/arts-and-entertainment/wp/2017/04/04/a-second-by-second-breakdown-of-kendall-jenners-unspeakably-tone-deaf-pepsi-ad/?hpid=hp\\_no-name\\_hp-in-the-news%3Apage%2Fin-the-news](https://www.washingtonpost.com/news/arts-and-entertainment/wp/2017/04/04/a-second-by-second-breakdown-of-kendall-jenners-unspeakably-tone-deaf-pepsi-ad/?hpid=hp_no-name_hp-in-the-news%3Apage%2Fin-the-news)

Izadi E., 'Clearly we missed the mark': Pepsi pulls Kendall Jenner ad and apologizes, The Washington Post, 5 aprile 2017, <https://www.washingtonpost.com/news/arts-and-entertainment/wp/2017/04/05/clearly-we-missed-the-mark-pepsi-pulls-kendall-jenner-ad-and-apologizes/>

Joyce G., *Data reveal the extent of the backlash to the Kendall Jenner Pepsi ad*, Brandwatch, 7 aprile 2017, <https://www.brandwatch.com/blog/react-kendall-jenner-pepsi-ad/>

Judge T.A., *The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature*, Journal of vocational behaviour, volume 77, articolo 2, Ottobre 2010, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879110000722?via%3Dihub>

Jungblut M., Johnen M., *When Brands (Don't) Take My Stance: The Ambiguous Effectiveness of Political Brand Communication*, SAGE Journal, 26 gennaio 2021, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/00936502211001622>

*Just Good Business: An Investor's Guide to B Corps*, Yale University, 18 Marzo 2018, [https://cbey.yale.edu/sites/default/files/Just%20Good%20Business\\_An%20Investor%27s%20Guide%20to%20B%20Corps\\_March%202018.pdf](https://cbey.yale.edu/sites/default/files/Just%20Good%20Business_An%20Investor%27s%20Guide%20to%20B%20Corps_March%202018.pdf)

*Kendall Jenner e Pepsi travolte dalle critiche, ritirano lo spot*, ANSA, 7 aprile 2017, <https://www.ansa.it/sito/notizie/cultura/2017/04/05/kendall-jenner-e-pepsi-travolte-dalle-critiche-ritirato-lo-spot-fb649ffc-3cf7-4487-8dd2-b7203039b4f9.html>

Kerlancomm M., *Millward Brown, in Partnership with Jim Stengel, Reveals the 50 Fastest-Growing Brands in the World and Uncovers the Source of Their Success*, Businesswire, 17 Gennaio 2012, <https://www.businesswire.com/news/home/20120117005066/en/Millward-Brown-in-Partnership-with-Jim-Stengel-Reveals-the-50-Fastest-Growing-Brands-in-the-World-and-Uncovers-the-Source-of-Their-Success>

Kouchaki M, Jami A., *Praising Customers for Ethical Purchases Can Backfire*, Harvard Business Review, 6 ottobre 2016, <https://hbr.org/2016/10/praising-customers-for-ethical-purchases-can-backfire>

Kwasi M., *3 Ways Companies Can Embed Purpose Into Their Organization*, Harvard Business Review-Deloitte, 12 Aprile 2021, <https://hbr.org/sponsored/2021/04/3-ways-companies-can-embed-purpose-into-their-organizations>

List J., Momeni F., *When Corporate Social Responsibility Backfires: Theory and Evidence from a Natural Field Experiment*, Dicembre 2017, <https://s3.amazonaws.com/fieldexperiments-papers2/papers/00618.pdf>

Long J., *The bottom line on business trust*, Accenture, aprile 2018, [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-competitive-agility-index.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-competitive-agility-index.pdf)

*LSA 3X ORGANIZATION ALIGNMENT RESEARCH: companies significantly outperform their peers*, LSA Global, <https://lsaglobal.com/insights/proprietary-methodology/lisa-3x-organizational-alignment-model/>

M., *A bad ad and the cost of obesity*, The Washington Post, 6 aprile 2017, <https://www.washingtonpost.com/news/get-there/wp/2017/04/06/a-bad-pepsi-ad-and-the-cost-of-obesity/>

Magids S., Zorfas A., Leemon D., *The New science of customer emotions*, Harvard Business Review, edizione Novembre 2015, <https://hbr.org/2015/11/the-new-science-of-customer-emotions>

Malnight T., Buche I., Dhanaraj C., *Put purpose at the core of your strategy*, Harvard Business Review, edizione Settembre-Ottobre 2019, <https://hbr.org/2019/09/put-purpose-at-the-core-of-your-strategy>

Maloney J., *Pepsi Pulls Ad Featuring Police, Protesters and Kendall Jenner*, The Wall Street Journal, 5 aprile 2017, <https://www.wsj.com/articles/pepsi-pulls-ad-featuring-police-protesters-and-kendall-jenner-1491414509>

Marsden P., *Brand Authenticity' Definition and Measurement Scale [Study]*, Digitalwellbeing, 20 marzo 2015, <https://digitalwellbeing.org/new-brand-authenticity-scale-released-how-authentic-are-you/>

McGregor L., Doshi N., *How company culture shapes employee motivation*, Harvard Business Review, 25 Novembre 2015, <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation>

Menon G., Kiesler T., *When a brand stands up for racial justice, do people buy it*, Harvard Business Review, 31 luglio 2020, <https://hbr.org/2020/07/when-a-brand-stands-up-for-racial-justice-do-people-buy-it>

Morhart F., *Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale*, Journal of consumer Psychology, 8 Edizione aprile 2015, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1069031X20981870>

Morning Consult report, *Nike's Favorability Drops Double Digits Following New 'Just Do It' Campaign with Colin Kaepernick*, <https://morningconsult.com/form/nike-kaepernick-report/>

O'Brian D., *Purpose is everything: How brands that authentically lead with purpose are changing the nature of business today*, Deloitte, 15 Ottobre 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html>

O'Connell B., *The search for meaning*, SHRM, 23 marzo 2019, <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/the-search-for-meaning.aspx>

O'Malley M., *What the "Best Companies to Work For" Do Differently*, Harvard business review, 12 dicembre 2019, <https://hbr.org/2019/12/what-the-best-companies-to-work-for-do-differently>

Panepinto J., *The Elements of an Effective Cause Marketing Campaign*, Harvard Business Review, 19 Febbraio 2016, <https://hbr.org/2016/02/the-elements-of-an-effective-cause-marketing-campaign>

Pew research center report, *Trends in party affiliation among demographic groups*, 20 marzo 2018, <https://www.pewresearch.org/politics/2018/03/20/1-trends-in-party-affiliation-among-demographic-groups/>

Picchi A., *Nike shoes burned, defaced over Colin Kaepernick's "Just do it" ad*, CBS News, 4 settembre 2018, <https://www.cbsnews.com/news/colin-kaepernick-nike-ad-just-do-it-shares-ad-boycott/>

Porter M., Kramer M., *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, Rivista Dicembre 2006, <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

Porter Novelli, *PORTER NOVELLI'S 2021 BUSINESS OF CANCEL CULTURE STUDY*, report, 25 gennaio 2021, <https://www.porternovelli.com/findings/the-2021-porter-novelli-the-business-of-cancel-culture-study/>

Rogers J., *Using Brand Purpose to Create Brand Promise*, DeSantis Breindel, 5 Dicembre 2019, <https://www.desantibreindel.com/insights/using-brand-purpose-to-create-brand-promise/>

Savage C., *BRAND CONSISTENCY, HOW MUCH DOES IT REALLY MATTER?*, Franchising World, 1° giugno 2021, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=5a0712c9-a48c-48b2-aaa4-7d417caf6f5c%40sessionmgr101>

Shotton R., *Moral licensing: a context that brands should consider more when targeting*, LinkedIn, 13 novembre 2017, <https://www.linkedin.com/pulse/moral-licensing-context-brands-should-consider-more-when-shotton>

Simbrunner P., Schlegelmilch B. B., *Moral licensing: a culture-moderated meta-analysis*, Management Review Quarterly, 16 agosto 2017, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-017-0128-0>

Sisodia R., *Firms of Endearment, How world-class company profit from passion and purpose*, 2014

Speisser L., *Sostenibilità: il ruolo nascosto della marca*, Harvard Business Review, Edizione marzo 2021, <https://www.hbritalia.it/speciale-crisi/2021/03/19/news/sostenibilita-il-ruolo-nascosto-della-marca-15001/>

Stockman F., *How buying beans became a political statement*, The New York Times, 21 luglio 2020, <https://www.nytimes.com/2020/07/19/us/goya-trump-hispanic-vote.html>

Sun M., *What Loss of Trust Costs Companies in Dollars and Cents*, The Wall Street Journal, 31 ottobre 2018, <https://www.wsj.com/articles/what-loss-of-trust-costs-companies-in-dollars-and-cents-1541022704>

Suntae K., *Why Companies are becoming B-corporations*, Harvard Business Review, 17 Giugno 2016, <https://hbr.org/2016/06/why-companies-are-becoming-b-corporations>

Tilman L., *Pepsico and Kendall Jenner's controversial commercial*, Astute, 2017, <https://astute.co/pepsi-kendall-jenner-commercial/>

Turff K., *Claim greenness at your own risk*, Harvard Business Review, 24 luglio 2008, <https://hbr.org/2008/07/claim-greenness-at-your-own-ri>

UL industry, *Sins of Greenwashing*, <https://www.ul.com/insights/sins-greenwashing>

*Unilever's purpose-led brands outperform*, sito ufficiale Unilever, 11 Giugno 2019, <https://www.unilever.com/news/press-releases/2019/unilevers-purpose-led-brands-outperform.html>

*Unveiling The 2020 Zeno Strength of Purpose Study*, ZenoGroup, 17 giugno 2020, <https://www.zenogroup.com/insights/2020-zeno-strength-purpose>

Watson B., *The troubling evolution of corporate greenwashing*, The Guardian, 20 agosto 2016, <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/aug/20/greenwashing-environmentalism-lies-companies>

Weinberg D., *Authenticity: Is It Real or Is It Marketing?*, Harvard Business Review, Edizione marzo 2008, <https://hbr.org/2008/03/authenticity-is-it-real-or-is-it-marketing-2>

Welsh J., *Good cause good business*, Harvard Business Review, rivista Settembre-Ottobre 1999, <https://hbr.org/1999/09/good-cause-good-business>

Williamson V., Gelfand I., *Trump and racism: what do the data says?*, Brookings, 14 agosto 2019, [https://www.google.com/search?q=ansa&rlz=1C1GCEB\\_enIT868IT868&oq=ans&aqs=chrome.0.0i131i355i433i512j46i131i199i433i465i512j69i57j0i131i433i512j0i433i512j0i131i433i512j0i131i433i512j0i131i433.564j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=ansa&rlz=1C1GCEB_enIT868IT868&oq=ans&aqs=chrome.0.0i131i355i433i512j46i131i199i433i465i512j69i57j0i131i433i512j0i433i512j0i131i433i512j0i131i433i512j0i131i433.564j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Zorfias A., Leemon D., *An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction*, Harvard Business Review, 29 Agosto 2016, <https://hbr.org/2016/08/an-emotional-connection-matters-more-than-customer-satisfaction>