

FOTOGRAFIA E VIDEOMAKING PER LA
RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA E IL
RAFFORZAMENTO DEL MARCHIO

Prof. Gianluca Comin

RELATORE

Prof.ssa Elisa Russo

CORRELATORE

Valerio Conte - Matr. 267431

CANDIDATO

Indice

1 – Introduzione.....	2
1.1 – Definizione di brand management.....	3
1.2 – Evoluzione del brand management.....	6
1.3 – Il ruolo del brand management nell’era moderna.....	10
2 – La Corporate Social Responsibility (CSR).....	13
2.1 – Definizione e principi fondamentali della CSR.....	13
2.2 – Evoluzione della CSR nel contesto moderno	16
2.3 – Impatto della CSR sul brand management	18
3 – L’Impatto della Fotografia e del Videomaking nella Comunicazione CSR.....	21
3.1 – Importanza dei contenuti visivi nel marketing e nella comunicazione.....	21
3.2 – Benefici dell’integrazione della fotografia e del videomaking nelle campagne CSR.....	24
3.3 – Analisi teorica e revisione della letteratura esistente.....	27
4 – Case Study 1: Patagonia - "Worn Wear" Campaign	30
4.1 – Descrizione della campagna	30
4.2 – Utilizzo della fotografia e del video	33
4.3 – Risultati ottenuti	35
4.4 – Analisi critica del caso	39
5 – Case Study 2: Dove – “Real Beauty”	41
5.1 – Descrizione della campagna	41
5.2 – Utilizzo della fotografia e del video	43
5.3 – Risultati ottenuti	46
5.4 – Analisi critica del caso	48
6 – Case Study 3: TOMS - "One for One"	51
6.1 – Descrizione della campagna	51
6.2 – Utilizzo della fotografia e del video	54
6.3 – Risultati ottenuti	56
6.4 – Analisi critica del caso	58
7 – Discussione.....	62
7.1 – Confronto tra i diversi casi studio.....	62
7.2 – Principali tendenze emerse dall’analisi dei casi studio	65
7.3 – Implicazioni pratiche per le aziende che desiderano integrare fotografia e video nelle loro campagne CSR	71
8 – Conclusioni.....	76
8.1 – Sintesi dei principali risultati della tesi.....	76

8.2 – Valutazione dell'efficacia della fotografia e del videomaking nelle campagne CSR.....	78
8.3 – Raccomandazioni per future campagne CSR	80
8.4 – Proposte per ricerche future.....	82
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	85

1 – Introduzione

Questo elaborato propone di analizzare l'importanza dell'integrazione della fotografia e del videomaking nelle campagne di Corporate Social Responsibility (CSR) e il conseguente impatto sul brand management. Infatti, in un contesto in cui le aziende sono sempre più consapevoli dell'importanza della responsabilità sociale e della necessità di comunicare efficacemente i propri valori, l'uso di contenuti visivi gioca un ruolo fondamentale. La tesi mira, pertanto, a dimostrare come l'uso strategico della fotografia e del videomaking possa rafforzare la percezione del brand, migliorare la reputazione aziendale e aumentare l'engagement dei consumatori.

L'analisi inizia con una panoramica della letteratura che ha trattato il concetto di brand management, così da arrivare a formulare una definizione da porre a base del presente lavoro. Si esamina poi l'evoluzione nel tempo dello stesso concetto, evidenziando come il brand management si sia trasformato nell'era moderna, passando da una semplice gestione dell'immagine aziendale a un approccio più olistico che integra valori, identità e responsabilità sociale.

Successivamente, si esplora nel dettaglio il concetto di Corporate Social Responsibility: partendo dalla sua definizione e dai principi fondamentali che lo caratterizzano, se ne analizza l'evoluzione nel tempo, evidenziando come le aspettative dei consumatori e degli stakeholder siano cambiate e come le aziende siano sempre più incentivate a dimostrare il loro impegno sociale attraverso azioni concrete. Si discute anche l'impatto della CSR sul brand management, mostrando come l'impegno sociale possa influenzare positivamente la percezione del marchio e la fedeltà da parte dei consumatori.

È poi la volta dell'analisi dell'impatto della fotografia e del videomaking sulla comunicazione CSR: in un'epoca in cui i contenuti visivi dominano il panorama mediatico, l'importanza di utilizzare immagini e video per comunicare i messaggi CSR non può essere sottovalutata. Sulla base della letteratura esistente, si analizzano i benefici dell'uso di foto e video nelle campagne CSR, evidenziando come queste tecniche possano rendere le comunicazioni più coinvolgenti, emozionali e memorabili.

Per supportare la tesi proposta, si provvede poi ad analizzare tre casi di studio emblematici, Patagonia, Dove e TOMS, che sono stati scelti proprio perché rappresentano esempi virtuosi di come la fotografia e il videomaking possano essere utilizzati efficacemente nelle campagne CSR per comunicare i valori del marchio e coinvolgere il pubblico.

Attraverso la discussione approfondita dei casi di studio, il confronto tra le diverse strategie adottate e l'identificazione delle principali tendenze emerse dall'analisi, sono poi individuate alcune implicazioni pratiche per le aziende che desiderano far uso di fotografia e videomaking nelle loro

campagne CSR, sono offerti spunti e raccomandazioni su come migliorare l'efficacia delle comunicazioni visive e sono individuate, al contempo, anche le sfide e le opportunità legate all'uso di questi strumenti, soprattutto in considerazione di fattori come l'autenticità, l'innovazione tecnologica e la coerenza con i valori del brand.

Si conclude cercando di delineare la direzione per eventuali future ricerche che abbiano l'obiettivo di approfondire ulteriormente la comprensione del ruolo dei contenuti visivi nel brand management e nella CSR, notando come esse potranno esplorare ancora più a fondo l'evoluzione delle tecnologie visive e il loro impatto sulla comunicazione aziendale, nonché l'influenza della cultura visiva globale sulle aspettative dei consumatori e sulle strategie di brand management.

1.1 – Definizione di brand management

Il brand management, o gestione del marchio, è un aspetto rilevante del marketing che coinvolge un insieme di attività strategiche finalizzate alla creazione, mantenimento e miglioramento nel tempo dell'immagine e del valore di un marchio. Questo processo include vari elementi, come l'identità del marchio, il posizionamento sul mercato, la fedeltà dei clienti e, quindi, la gestione di quelle che sono le percezioni di quest'ultimi.

Numerosi studi si sono occupati dell'argomento e, di seguito, sono messi in evidenza gli elementi della gestione del marchio su cui le ricerche più rilevanti si sono concentrate, in modo da pervenire poi a una definizione di brand management da porre alla base del presente elaborato.

Park, Jaworski e MacInnis (1986), ad esempio, si focalizzano sul brand concept management, cioè quel processo sequenziale che prevede la selezione, l'implementazione e il controllo dell'immagine del marchio, concludendo che è possibile migliorare le prestazioni di mercato dell'azienda attraverso strategie di posizionamento guidate dal tipo di concept del marchio.

Low e Fullerton (1994) fanno una valutazione critico-storica del sistema di brand management, esplorandone l'evoluzione dal 1870 al 1994. Essi spiegano come tale sistema sia partito dalla leadership di prodotto di marca, cioè come risposta alla necessità di differenziare i prodotti in un mercato sempre più competitivo, per poi adattarsi nel tempo ai vari ambienti aziendali e di marketing, così da affrontare le trasformazioni del mercato moderno.

Shocker, Srivastava e Ruekert (1994) discutono le sfide e le opportunità per il brand management in un ambiente competitivo, evidenziando come esse richiedano un cambiamento di mentalità e pensiero strategico.

Keller (1999) mette, invece, in primo piano la necessità di rafforzare e rivitalizzare i marchi attraverso l'innovazione, la coerenza e il supporto del marketing, per garantirne il successo a lungo termine.

Chernatony (1999) afferma che i marchi più forti sono caratterizzati da un'identità omogenea e da componenti culturali coerenti, cruciali per la costruzione e le prestazioni del marchio.

Wood (2000) sottolinea poi l'importanza di gestire i marchi come risorse aziendali preziose a lungo termine, con un focus multidisciplinare che faciliti la comunicazione tra le funzioni di contabilità e marketing.

Harris e Chernatony (2001) enfatizzano l'importanza del branding aziendale, che richiede un approccio gestionale focalizzato sui fattori interni e il coinvolgimento dei dipendenti. Questo approccio aiuta a ridurre il divario tra identità e reputazione del marchio, migliorandone così le prestazioni.

Louro e Cunha (2001), col loro articolo pubblicato sul *Journal of Marketing Management*, introducono i quattro paradigmi del brand management, cioè le diverse prospettive con cui si può approcciare alla gestione del marchio:

- Economico, che vede il marchio principalmente come un asset finanziario; in tal caso il focus è sulla valutazione e gestione del valore economico del marchio, considerando in primis il ritorno sugli investimenti e le metriche finanziarie.
- Identitario, che si concentra sull'identità del marchio e sulla coerenza della sua rappresentazione attraverso tutte le forme di comunicazione e interazione con i consumatori; l'obiettivo è costruire una forte identità di marca che sia in risonanza con il target di riferimento.
- Basato sul Consumatore, che mette il consumatore al centro della gestione del marchio; la percezione, la lealtà e l'esperienza del consumatore con il marchio sono fondamentali, per cui l'obiettivo è comprendere e rispondere alle esigenze e ai desideri dei consumatori per costruire relazioni durature e di valore.
- Personalità, che tratta il marchio come se fosse una persona, attribuendogli caratteristiche umane e personalità distintive; questa prospettiva enfatizza la costruzione di un'identità di marca unica e riconoscibile, capace di creare un legame emotivo con i consumatori.

I quattro paradigmi offrono una visione completa e diversificata della gestione del marchio, evidenziando l'importanza di integrare i diversi aspetti – economici, identitari, esperienziali ed emotivi – per una gestione efficace e strategica del brand.

Maio (2003), precorrendo in un certo senso i tempi, mette in luce come la gestione del marchio possa fungere da guida per i comportamenti aziendali sostenibili, offrendo inedite opportunità di crescita attraverso l'adattamento ai nuovi interessi degli stakeholder.

Burmann e Zeplin (2005) enfatizzano l'importanza del comportamento e dell'impegno dei dipendenti in materia di brand citizenship per garantire un'identità coerente del marchio e creare fiducia nell'organizzazione.

Berthon, Ewing e Napoli (2008) osservano che le pratiche di gestione del marchio hanno un impatto ragguardevole sulle prestazioni aziendali delle PMI rispetto alle organizzazioni più grandi.

Santos-Vijande e altri (2013) spiegano come un sistema di gestione del marchio possa aiutare le aziende a ottenere risultati superiori rispetto ai concorrenti, sottolineando l'importanza dell'orientamento al mercato e dell'innovazione.

Giovanardi, Lucarelli e Pasquinelli (2013) introducono poi il concetto di ecologia del marchio, spiegando come i marchi di luogo emergano attraverso un'integrazione simbiotica di dimensioni funzionali e rappresentative.

Cui, Hu e Griffith (2014) nel loro articolo "Cosa rende efficace un brand manager?" esplorano le competenze e gli elementi intangibili necessari per un'efficace gestione del marchio, evidenziando come il capitale umano, relazionale e informativo dei brand manager influenzi le loro capacità di gestione e le prestazioni del marchio. Lo studio in questione fornisce una base teorica e strumenti pratici per la valutazione e lo sviluppo delle competenze dei brand manager, contribuendo sia alla ricerca accademica che alla pratica del marketing, cosa molto importante atteso che, nonostante l'importanza dei brand manager nella protezione e nello sviluppo del valore del marchio, in precedenza c'era stata poca ricerca accademica su ciò che rende un brand manager efficace.

Brexendorf, Bayus e Keller (2015) affermano che una profonda integrazione tra il marchio e la gestione dell'innovazione è fondamentale per ottenere un vantaggio competitivo e alimentare la crescita aziendale. Nel loro documento presentano un quadro concettuale che descrive come i marchi possano sostenere l'innovazione, fornendo contenuti e supporto per il lancio di nuovi prodotti e servizi, e spiegano, allo stesso tempo, come l'innovazione possa rafforzare il marchio, aggiungendo credibilità, visibilità e legittimità.

Cannatelli, Pedrini e Grumo (2017) analizzano l'effetto della gestione del marchio e della qualità del prodotto sulle performance aziendali; in particolare, il loro studio si concentra sull'industria della birra artigianale italiana.

Veloutsou e Delgado-Ballester (2018) delineano i termini chiave e le sfide nella gestione del marchio, evidenziando i problemi che sono rimasti immutati nel tempo e le tendenze emergenti, oltre a identificare le direzioni future per la ricerca.

Casprini e altri (2019) discutono l'importanza degli sforzi congiunti tra generazioni e membri non familiari per preservare e adattare le risorse del marchio nelle aziende familiari durante la successione.

Esplora, invece, l'importanza della gestione del marchio nel contesto della globalizzazione dei mercati lo studio del 2023 di Danylyuk, in cui è evidenziata la necessità di applicare il brand management per creare un vantaggio competitivo a lungo termine nel mercato globale ed è enfatizzata l'importanza della comunicazione e del posizionamento efficace.

Sempre nel 2023, con riferimento a un campione di 300 piccole imprese messicane, Maldonado-Guzmán e altri dimostrano che le quattro dimensioni del brand management (valori, norme, percezioni e comportamenti) sono strettamente correlate tra loro e rappresentano anche degli ottimi indicatori per la misurazione della gestione del marchio.

Alla luce dei vari aspetti trattati dagli studiosi – che, come visto, hanno preso in considerazione realtà diverse per dimensione, prodotto, azionariato, localizzazione, eccetera – si può definire il brand management come un processo strategico multidisciplinare che mira alla creazione, sviluppo e mantenimento di un marchio forte e competitivo. Esso include la gestione del concetto di marca, il posizionamento sul mercato, il rafforzamento e la rivitalizzazione continua del marchio e il trattamento del marchio come una risorsa aziendale preziosa a lungo termine. Il successo del brand management richiede un approccio olistico che integri il capitale umano dei brand manager, l'innovazione, la cultura organizzativa e la partecipazione attiva degli stakeholder interni ed esterni. Questo approccio deve adattarsi costantemente alle sfide e alle opportunità emergenti per garantire la sostenibilità e la crescita continua del marchio.

1.2 – Evoluzione del brand management

Come già percepibile dalla panoramica sulle ricerche in argomento presentata in ordine cronologico nel paragrafo precedente, il concetto di brand management ha subito una notevole evoluzione nel corso del tempo riflettendo nella sostanza i cambiamenti registrati nelle strategie di marketing, nel comportamento dei consumatori e nel più ampio contesto economico. Dalle prime applicazioni, in cui ci si focalizzava sulla gestione del prodotto, si è passati, infatti, a modelli più olistici che includono la partecipazione degli stakeholder e l'integrazione con la strategia aziendale complessiva.

Il sistema di gestione del brand trae le sue origini dall'affermazione dei prodotti di marca e si è poi adattato ai diversi contesti aziendali e di marketing nel corso dei decenni. Il già citato processo di brand concept management, proposto nel 1986 da Park, Jaworski e MacInnis, rappresenta un quadro

metodologico per la gestione dell'immagine del brand nel tempo, basato su concetti funzionali, simbolici o esperienziali. Nel loro studio, i ricercatori descrivono un processo sequenziale per selezionare, implementare e controllare l'immagine del marchio, guidando le strategie di posizionamento e migliorando la performance sul mercato. Però, già nel 1994, Low e Fullerton esaminano criticamente l'evoluzione storica del sistema del brand manager evidenziando come questo abbia saputo adattarsi ai cambiamenti nelle dinamiche di mercato e alle esigenze delle imprese. Nel loro documento, sulla base di una prospettiva storica, le teorie e le pratiche legate alla gestione del marchio sono approfondite al fine di mettere in risalto i cambiamenti nel ruolo del brand manager avvenuti nel tempo e offrire una riflessione critica sulle sfide e sulle opportunità associate a tale figura.

In seguito, nella gestione efficace del marchio è stata anche riconosciuta l'importanza cruciale del contributo dei dipendenti nel processo di costruzione del marchio. Chernatony (1999) sostiene che per avere un brand forte è necessario allineare i valori e i comportamenti del personale con quelli desiderati dal marchio, garantendo così un'identità coerente e una reputazione solida. Una cultura organizzativa forte e adattabile è fondamentale per evitare contraddizioni nel brand identity.

Si è già visto che il brand management moderno tratta i marchi come asset aziendali a lungo termine, concentrandosi sulla fedeltà al brand e sul suo valore. Questo approccio multidisciplinare include l'utilizzo di misure di performance per gestire l'equity del marchio. Ciò è evidenziato anche dal citato Wood (2000), che, considerando i brand dei preziosi asset aziendali a lungo termine, propone di riconoscere la relazione tra fedeltà al marchio e valore del brand all'interno del sistema di contabilità gestionale e, a tal fine, fornisce un quadro concettuale e un vocabolario che favoriscano una comunicazione efficace tra le funzioni di contabilità e di marketing. Keller e Lehmann (2006) descrivono poi come la gestione del brand si sia evoluta per includere aspetti come il posizionamento del marchio, la misurazione dell'equity e la crescita dello stesso ed esplorano le relazioni tra il marchio e vari aspetti del comportamento del consumatore, come la scelta del prodotto, la fedeltà al brand e la sua soddisfazione.

Altro sviluppo di spicco nel brand management è stata l'adozione della logica dominante del servizio che vede i marchi come attività di co-creazione di valore tra le imprese e gli stakeholder. Merz, He e Vargo (2009) sostengono che il significato di brand e branding si stia evolvendo verso una nuova logica concettuale che considera il marchio in termini di attività collaborative di co-creazione del valore da parte delle aziende e di tutti i loro stakeholder e il significato del brand in termini di valore collettivamente percepito dagli stakeholder. Questa nuova logica del marchio riflette l'evoluzione della logica dominante dei servizi nel marketing, enfatizzando l'importanza della collaborazione e dell'interazione nel creare e mantenere il valore del brand.

Le prime intuizioni appena illustrate, portano poi alla visione moderna del brand management che considera i marchi come processi sociali che coinvolgono molteplici stakeholder, dove il valore del brand è co-creato in modo dinamico e conversazionale. Iglesias, Ind e Alfaro (2013) propongono un modello di co-creazione del valore del marchio che enfatizza uno stile di leadership più aperto e partecipativo, riflettendo l'evoluzione del brand management verso un approccio più collaborativo. In particolare, viene introdotto il concetto di "vista organica del marchio", secondo cui il valore del brand viene co-creato attraverso conversazioni e negoziazioni costanti tra le diverse parti interessate, superando spesso gli obiettivi strategici stabiliti dai manager del marchio. Lo studio sottolinea l'importanza di considerare le prospettive di diverse realtà aziendali, tra cui beni di consumo, servizi e mercati business-to-business, per comprendere in maniera completa la co-creazione del valore del brand.

Infine, non si può non sottolineare che la gestione del marchio è diventata una parte più integrata e visibile della strategia aziendale complessiva. Roll (2015) discute come lo sviluppo di metodi avanzati di valutazione finanziaria del brand e di strumenti di monitoraggio dello stesso abbiano facilitato questa integrazione, elevando l'importanza del brand management fino ai livelli dirigenziali. Questo cambiamento ha portato i marchi a essere considerati non solo come strumenti di marketing, ma come asset strategici critici per il successo aziendale.

In tale contesto, è interessante anche lo studio di Veloutsou e Guzmán (2017) che analizza l'evoluzione del pensiero sulla gestione del marchio negli ultimi 25 anni, come documentato dalle ricerche in argomento pubblicate sul Journal of Product and Brand Management. In effetti, lo scopo dello studio è proprio quello di evidenziare i cambiamenti nell'approccio alla gestione del marchio che si sono avuti nella ricerca, di individuare le sfide attuali affrontate dalla disciplina e di suggerire future direzioni di ricerca. Nello specifico, lo studio identifica otto principali cambiamenti nella ricerca e nel pensiero sulla gestione del marchio, nonché tre difficoltà e sfide globali.

Gli otto cambiamenti appena richiamati sono:

- 1) Coinvolgimento: si è assistito a un maggiore focus sull'importanza dell'interazione attiva e del coinvolgimento dei consumatori con il marchio, andando oltre la semplice consapevolezza.
- 2) Esperienza: è emersa la consapevolezza che l'esperienza dei consumatori col marchio è fondamentale per creare relazioni di sostanza e fedeltà.
- 3) Comunità: si è riconosciuto il valore delle comunità di consumatori che condividono un'identità di marca comune e interagiscono tra loro.

- 4) Gestione: da una gestione del marchio basata sulla pubblicità e sulle comunicazioni si è passati a una gestione più ampia che coinvolge molteplici touchpoint e aspetti della customer experience.
- 5) Attrazione: l'attenzione si è spostata verso l'analisi della passione e della partecipazione emotiva dei consumatori per il marchio, oltre alla semplice preferenza.
- 6) Relazione: si è riconosciuto che le relazioni tra i consumatori e il marchio sono dinamiche e possono evolvere nel tempo.
- 7) Valore: l'approccio all'equity del marchio si è evoluto, passando da una prospettiva finanziaria a una più ampia che comprende anche l'aspetto del valore percepito dai consumatori.
- 8) Ostilità: è emersa la consapevolezza che alcuni consumatori possono sviluppare sentimenti negativi e ostilità verso un marchio, influenzando la reputazione e la percezione complessiva.

Le tre difficoltà e sfide globali identificate nello studio sono:

- 1) Coerenza e integrazione: la gestione del marchio richiede una coerenza e un'armonizzazione di tutti i touchpoint e di tutte le attività di comunicazione, il che può essere una sfida data la complessità delle organizzazioni e delle interazioni con i consumatori.
- 2) Innovazione e adattamento: la gestione del marchio deve essere in grado di adattarsi ai rapidi cambiamenti nel contesto di mercato e alle nuove tecnologie, senza perdere di vista l'identità e il posizionamento del marchio.
- 3) Valutazione del marchio: misurare e valutare in modo accurato il valore del marchio e il rendimento delle iniziative di branding rimane una sfida complessa, ma è fondamentale per giustificare gli investimenti e prendere decisioni strategiche informate.

L'evoluzione del brand management riflette, quindi, una transizione dai tradizionali approcci centrati sul prodotto a modelli più dinamici e inclusivi degli stakeholder. Questa evoluzione comprende l'adozione della logica dominante del servizio, il riconoscimento del ruolo della coerenza interna e della cultura organizzativa, la gestione strategica dell'equity del brand e l'integrazione del brand management nella strategia aziendale più ampia. Sono cambiamenti che sottolineano l'importanza di considerare i marchi come asset preziosi e co-creati che richiedono un approccio di gestione olistico e adattivo. Il concetto di brand management è, pertanto, diventato sempre più complesso e integrato, rispecchiando le sfide e le opportunità dell'ambiente di marketing moderno.

1.3 – Il ruolo del brand management nell'era moderna

Negli ultimi anni il ruolo del brand management si è profondamente trasformato, soprattutto per via della crescente diffusione dei social media. Questi canali hanno rivoluzionato il modo in cui le aziende interagiscono con i loro clienti, portando nuove sfide e opportunità. In tale scenario, il ruolo del brand manager è diventato ancora più cruciale, richiedendo competenze multidisciplinari per gestire la reputazione del marchio, la sua consapevolezza e la fedeltà allo stesso.

I social media hanno ampliato in maniera notevole la portata delle comunicazioni aziendali, permettendo alle imprese di raggiungere un vasto pubblico in tempo reale. Come notano prima Montalvo (2011), in maniera accennata, e poi Chierici e altri (2018), in maniera più approfondita, una gestione efficace dei social media può migliorare la consapevolezza e la reputazione del marchio attraverso interazioni costanti e dirette con i consumatori; inoltre, l'integrazione dei social media con altri canali di comunicazione aziendale aiuta a diffondere informazioni in modo più efficace, aumentando ulteriormente la reputazione e la consapevolezza del brand.

Le attività di marketing sui social media influenzano direttamente la fedeltà al marchio e, indirettamente, il valore dello stesso mediato dalla fiducia dei consumatori è la conclusione dello studio di Ebrahim (2020). Per Tanase (2017) la capacità di rispondere rapidamente ai feedback e alle richieste dei clienti sui social media è, infatti, fondamentale per costruire e mantenere la fedeltà al marchio, mentre Cianfrone (2023) sottolinea che le interazioni personalizzate e autentiche aumentano la fiducia dei consumatori, traducendosi in una maggiore lealtà e in un valore del marchio più elevato.

Altro elemento chiave nella gestione del brand sui social media è la coerenza della personalità del marchio su tutte le piattaforme. A tal fine, Killian e McManus (2015) raccomandano alle aziende di seguire i quattro principi dell'integrazione: coerenza, personalizzazione, impegno e cautela, che nella versione originale del documento in inglese sono le quattro C dell'integrazione (consistency, customization, commitment, and caution) che si rapportano con le quattro categorie in cui i brand manager classificano le piattaforme social: gestione delle relazioni, raccolta di notizie, creatività e intrattenimento. Questo approccio, da un lato, garantisce che il messaggio del brand sia chiaro e uniforme, indipendentemente dal canale utilizzato, e, dall'altro, dà valore al fatto che i social media offrono opportunità uniche per esprimere creatività e intrattenimento, contribuendo a una strategia di comunicazione integrata che coinvolge e fidelizza i consumatori.

Considerando che la caratteristica distintiva dei social media è la possibilità per le aziende di comunicare direttamente con i clienti e di facilitare le conversazioni tra i consumatori stessi, Mangold e Faulds (2009) evidenziano poi come questa interazione bidirezionale amplifichi l'impatto delle comunicazioni da consumatore a consumatore, spesso più influenti delle comunicazioni aziendali

tradizionali. I brand manager devono, pertanto, essere in grado di modellare queste discussioni in modo coerente con la missione e gli obiettivi dell'organizzazione.

Infine, Kohli, Suri e Kapoor (2015) sottolineano che i social media richiedono alle aziende di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e di innovare costantemente nelle loro strategie di branding, perché le piattaforme social evolvono velocemente, così come le aspettative dei consumatori. Per questo, nel suo già citato studio, Tanase raccomanda alle aziende di essere sempre pronte a sperimentare nuove forme di contenuti e metodi di interazione, per tenere alto il coinvolgimento del pubblico, e di ottimizzare costantemente le campagne sui social media in base ai feedback e alle analisi delle performance.

Riorganizzando quanto visto nell'esposizione che precede, è possibile, quindi, individuare le seguenti tendenze moderne nel brand management:

- 1) Autenticità e Trasparenza: i consumatori cercano marchi autentici e trasparenti; le aziende devono, quindi, mostrare il loro lato umano ed essere sincere nelle comunicazioni, anche ammettendo errori e condividendo storie reali del marchio e dei suoi dipendenti.
- 2) Coinvolgimento e Community Building: creare comunità attorno ai prodotti e servizi è diventato cruciale; per tale motivo, occorre utilizzare i social media per costruire relazioni profonde con i clienti, incoraggiando la partecipazione e il dialogo.

In tale prospettiva, i contenuti generati dagli utenti sono sempre più importanti e i clienti devono essere incoraggiati a condividere le loro esperienze con il brand, utilizzando poi queste testimonianze per generare autenticità e coinvolgimento. Allo stesso modo, collaborare con influencer di rilievo può dare credibilità e visibilità ai marchi, soprattutto tra segmenti di pubblico specifici, come pure il raccontare storie avvincenti e autentiche attraverso i social media, il cosiddetto storytelling digitale, aiuta a generare una connessione emotiva con il pubblico. Esperienze interattive, realizzate con strumenti quali quiz, sondaggi e dirette video, mantengono poi il pubblico coinvolto.

Infine, non si può trascurare il fatto che le aspettative dei clienti riguardo alla personalizzazione della comunicazione stiano aumentando e che, per questo, i marchi utilizzano sempre più dati e analisi per offrire esperienze e comunicazioni tailor made.

- 3) Responsabilità Sociale e Ambientale: i consumatori premiano i marchi che mostrano un impegno concreto verso la sostenibilità e la responsabilità sociale e i social media sono il canale perfetto per dimostrare tale impegno, anche perché tramite tale canale è possibile fare reputation management in tempo reale, cioè, monitorare costantemente le menzioni sui social media e rispondere prontamente a critiche o crisi al fine di gestire la reputazione.

- 4) Social Commerce: l'integrazione delle funzioni di shopping direttamente sui social media facilita il percorso d'acquisto e offre convenienza ai consumatori. Inoltre, i social media sono diventati un canale cruciale per i servizi post vendita ai clienti, abituati ora a risposte rapide e personalizzate.

In conclusione, il brand management nell'era moderna, caratterizzata dalla forte influenza dei social media e dalla globalizzazione dei mercati, richiede un approccio integrato e dinamico: le aziende devono sfruttare le opportunità offerte da tale canale per aumentare la consapevolezza del marchio, migliorare la reputazione e costruire la fedeltà dei clienti. La coerenza nella comunicazione, la personalizzazione delle interazioni e la capacità di rispondere rapidamente alle esigenze dei clienti sono elementi chiave per il successo. Adattarsi e innovare continuamente sono capacità essenziali per emergere in un contesto in rapida evoluzione. Le tendenze moderne, come l'autenticità, il coinvolgimento della comunità e la responsabilità sociale, sono fondamentali per costruire un marchio forte e resiliente in un ambiente competitivo e in continua trasformazione.

2 – La Corporate Social Responsibility (CSR)

2.1 – Definizione e principi fondamentali della CSR

La Responsabilità Sociale d'Impresa (Corporate Social Responsibility, CSR) è un concetto che ha acquisito sempre maggiore rilevanza a livello globale, spingendo le aziende a operare, oltre che per il profitto, anche per il benessere della società e dell'ambiente. Le definizioni di CSR sono numerose e riflettono l'evoluzione che il concetto ha subito nel tempo nonché la sua applicazione pratica in diversi contesti aziendali. In questo paragrafo, sono riportate alcune delle definizioni più comuni di CSR e i principi fondamentali su cui la stessa si basa, così come desumibili dagli studi più importanti in argomento.

In tale ottica, un primo contributo è stato proposto da Howard Bowen nel 1953, il quale descrive la CSR come l'obbligo degli imprenditori di perseguire politiche, prendere decisioni e seguire linee di azione che siano desiderabili in termini di obiettivi e valori della società. Il lavoro di Bowen, "Responsabilità sociali dell'uomo d'affari", benché datato, è ancora considerato attualissimo, tanto che nel 2011 Acquier e altri lo riprendono, valutandolo un importante stimolo per la ricerca futura sulla CSR e, in generale, per rivitalizzare il mondo delle imprese.

Carroll (1979) ha ampliato poi la definizione fornita da Bowen proponendo un modello a quattro livelli che include responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche: si tratta della cosiddetta "Piramide della responsabilità sociale d'impresa". Secondo lo studioso, le aziende, oltre a essere redditizie, dovrebbero rispettare la legge, operare in modo moralmente corretto e contribuire al benessere della comunità.

Lin-Hi e Müller (2013), dal canto loro, sottolineano che la CSR implica sia "fare il bene" che "evitare il male", prevenendo comportamenti irresponsabili, come frodi e violazioni dei diritti umani, e migliorando così la percezione complessiva che, dall'interno e dall'esterno, si ha dell'impresa.

McWilliams (2020), sempre in linea con Bowen, definisce la CSR come l'obbligo di un'azienda di considerare gli interessi di tutte le parti coinvolte, di promuovere obiettivi sociali e di allinearsi alle migliori pratiche etiche, legali e finanziarie. Infatti, secondo lo studioso, il concetto di responsabilità sociale d'impresa ha guadagnato sempre più importanza nel corso degli anni, trasformandosi da ideologia a necessità per le aziende moderne, che devono andare oltre il mero rispetto delle normative e delle leggi, per promuovere il benessere sociale e ambientale. Questo perché la teoria dell'approccio strumentale, che vede le attività di CSR come mezzi per creare valore economico, è stata sostituita da quella dell'approccio etico, che sostiene che le imprese hanno responsabilità morali verso la società, indipendentemente dai benefici economici.

Kumar e altri (2022) vedono, invece, la CSR come uno strumento strategico per la sostenibilità aziendale a lungo termine, capace di generare risultati straordinari attraverso sforzi concreti. Si tratta, nella sostanza, di un'impostazione che riprende precedenti elaborati, quali quelli di Fordham e Robinson (2019), che identificano nei valori sociali il motore delle pratiche di CSR che opera a vari livelli (individuale, di gruppo, comunitario e della società più ampia) per tradurre i principi di giustizia procedurale in comportamenti concreti, oppure di Sari e altri (2020), che descrivono la CSR come un modello di business autoregolamentato che aiuta le organizzazioni a essere socialmente responsabili nei confronti di sé stesse e dei propri stakeholder, promuovendo impatti positivi sull'ambiente e sugli aspetti economici e sociali della comunità.

D'altronde, già nel 2004 Sacconi propone la CSR come un modello esteso di governance aziendale che consente il rispetto volontario degli standard di gestione strategica della responsabilità d'impresa, promuovendo un trattamento equo per tutte le parti interessate e migliorando i meccanismi di reputazione.

Alcuni autori, infine, sottolineano come la CSR abbia rilevanti impatti anche all'esterno dell'impresa. È il caso di Sanusi e Kartini (2022), che, sulla base della loro ricerca, svolta con un approccio giuridico normativo, evidenziano come la CSR migliori la qualità della vita e contribuisca al rafforzamento del capitale sociale complessivo attraverso programmi sostenibili. È anche il caso di Lu e altri (2018) che enfatizzano come la CSR sia fondamentale per la sostenibilità, la competitività e lo sviluppo globale, offrendo vantaggi come il controllo dei rischi, il risparmio sui costi, le relazioni con le parti interessate e una migliore gestione delle risorse umane. In tale prospettiva, la CSR diventa una componente essenziale delle strategie aziendali, sia per migliorare l'immagine pubblica delle imprese sia per contribuire a uno sviluppo sostenibile. Pertanto, identificare i principali driver e le barriere alla CSR è fondamentale per migliorare l'efficacia delle strategie. Tra i driver principali vi sono l'allineamento degli interessi aziendali con gli obiettivi di sostenibilità e il supporto governativo. Le barriere includono, invece, la mancanza di incentivi economici e il basso livello di consapevolezza tra le imprese.

Dalle definizioni di CSR appena esaminate si possono desumere i principi fondamentali della stessa. In particolare, se ne possono individuare cinque:

1. Integrazione degli stakeholder: la CSR richiede che le aziende nelle loro decisioni e operazioni considerino gli interessi di tutti gli stakeholder, inclusi dipendenti, clienti, comunità locali e l'ambiente.
2. Attenzione ai comportamenti: come visto, si è partiti dall'idea che la CSR implichi non solo il "fare del bene", attraverso contributi positivi alla società, ma anche l'"evitare il male", prevenendo comportamenti irresponsabili, per poi arrivare a richiedere che le aziende

conducano le loro operazioni in modo corretto, trattando equamente tutti gli stakeholder, garantendo trasparenza nelle operazioni aziendali e aderendo a standard etici; ne consegue che i valori sociali, sia a livello individuale che collettivo, giocano un ruolo cruciale nella definizione e nell'implementazione della CSR e che la giustizia procedurale e la responsabilità collettiva sono fondamentali per tradurre questi valori in comportamenti concreti; per quanto riguarda i rapporti interni, le aziende devono poi sostenere e promuovere i diritti umani fondamentali e pratiche lavorative eque, garantendo condizioni di lavoro sicure e salubri, salari equi e rispetto dei diritti dei lavoratori.

3. Sviluppo della comunità: la CSR è strettamente legata alla sostenibilità, per cui richiede che le aziende si impegnino e contribuiscano allo sviluppo economico, sociale e culturale delle comunità in cui operano, attraverso filantropia, sforzi di volontariato e partenariati locali, al fine di migliorarne la qualità della vita.
4. Governance estesa: la CSR può essere vista come un'estensione della governance aziendale, in base alla quale le aziende adottano volontariamente standard di gestione strategica basati su principi sani e protocolli di comportamento condivisi con gli stakeholder.
5. Responsabilità e trasparenza: le aziende devono rendicontare e divulgare in modo regolare le attività di CSR e i loro risultati, fornendo agli stakeholder informazioni chiare e accurate sugli sforzi fatti in tale ambito; le aziende socialmente responsabili spesso adottano un reporting del tipo "triple bottom line", che valuta le performance aziendali in termini di profitti, persone e pianeta.

A questo punto, si può identificare la definizione di CSR che sarà alla base del presente studio: la CSR, o responsabilità sociale d'impresa, è l'impegno delle aziende a operare in modo etico e sostenibile, tenendo conto degli interessi di tutti i soggetti coinvolti e contribuendo al benessere della società. In pratica, significa sia "fare del bene" che "evitare di fare del male", promuovendo la sostenibilità e uno sviluppo duraturo. La CSR si basa su valori sociali e giustizia e si può considerare un'estensione della governance aziendale. Le aziende che adottano la CSR si impegnano anche per la trasparenza. Questi principi fondamentali guidano le aziende a operare per il profitto e, allo stesso tempo, per il benessere della società e dell'ambiente, garantendo uno sviluppo sostenibile e una gestione responsabile delle risorse. Ad esempio, un'azienda che pratica la CSR potrebbe implementare programmi di sostenibilità ambientale, come ridurre le emissioni di CO₂ o utilizzare materiali riciclabili. Potrebbe anche impegnarsi in attività filantropiche, come donare a cause benefiche o incoraggiare i dipendenti a fare volontariato.

La CSR è, pertanto, un approccio che integra preoccupazioni sociali e ambientali nelle operazioni aziendali e nelle interazioni con gli stakeholder. Si basa su corretti principi di comportamento, sostenibilità, coinvolgimento degli stakeholder, responsabilità e trasparenza e rispetto dei diritti umani. Le attività di CSR, come le iniziative di sostenibilità ambientale, la filantropia, le pratiche lavorative etiche, il volontariato e il commercio equo, portano benefici rilevanti sia alle imprese che alla comunità nel suo complesso.

2.2 – Evoluzione della CSR nel contesto moderno

Nel corso degli ultimi decenni, la CSR ha subito una profonda trasformazione, evolvendosi da concetto marginale a componente essenziale delle strategie aziendali come conseguenza della crescente consapevolezza dell'impatto che le aziende hanno sulla società e sull'ambiente. Nel presente paragrafo, sulla base di vari studi, a partire da quelli di Carroll, che coprono un periodo superiore ai quarant'anni, sono analizzate l'evoluzione della CSR nonché le sue sfide attuali e prospettiche.

Si è già visto che la CSR si riferisce all'impegno da parte delle aziende a comportarsi in maniera etica e a contribuire allo sviluppo economico, migliorando la qualità della vita dei lavoratori, delle loro famiglie, delle comunità locali e della società in generale e che le origini di tale disciplina risalgono alla metà del secolo scorso. Tuttavia, come evidenza Cochran (2007) nel suo studio "L'evoluzione della responsabilità sociale d'impresa", è negli anni '60 e '70 di quel secolo che il concetto di CSR si consolida, per via delle maggiori preoccupazioni per l'ambiente e per i diritti dei lavoratori. Negli ultimi due decenni del XX secolo, la CSR si è poi evoluta in risposta alla globalizzazione e all'aumentata influenza delle multinazionali, concentrandosi principalmente sul rispetto delle norme e sulla filantropia aziendale. Infine, con l'inizio del nuovo millennio, il concetto si è ampliato, includendo anche la sostenibilità ambientale, l'equità sociale e la trasparenza della governance.

Nel contesto attuale, la CSR è integrata nelle strategie aziendali ed è considerata un fattore chiave della competitività. Infatti, come osserva Strugatch (2011), oggi, le aziende non sono più prese in considerazione e "giudicate" solo per le loro performance economiche, ma anche per il loro impegno in termini di sostenibilità e responsabilità sociale. Questo cambiamento è connesso a vari fattori, tra cui la pressione dei consumatori, l'attenzione degli investitori, la produzione normativa e regolamentare e la copertura mediatica.

In relazione al primo fattore, la pressione dei consumatori, Yevdokimova e altri, nel loro studio del 2018, notano come i consumatori moderni siano più informati e consapevoli delle questioni sociali

e ambientali e preferiscano sostenere le aziende che condividono i loro valori. Tale circostanza ha spinto le imprese a migliorare le loro pratiche CSR per attrarre e conservare i clienti.

Dal canto loro, gli investitori mostrano una crescente attenzione per le questioni ESG (Environmental, Social, Governance). I fondi di investimento sostenibili sono sempre più diffusi e gli investitori richiedono trasparenza e responsabilità alle aziende in cui investono (Lomachynska e altri, 2023). Con tale prospettiva, la CSR può essere definita come una pratica gestionale volta a migliorare l'efficienza aziendale attraverso l'equilibrio tra profitto e benessere sociale e, quindi, come un elemento integrale della strategia di sviluppo dell'organizzazione, un fattore di competitività e attrattività per gli investimenti.

Allo stesso tempo, come nota il già più volte citato Carroll (2021), i regulators, nazionali e sovranazionali, stanno introducendo norme sempre più severe per garantire che le aziende operino in modo responsabile. Tali normative riguardano, ad esempio, la riduzione delle emissioni, la gestione dei rifiuti, la protezione dei diritti umani, ma anche le informazioni che le aziende devono rendere pubbliche.

In effetti, la diffusione dei media digitali ha aumentato la trasparenza, rendendo più difficile per le aziende nascondere eventuali comportamenti scorretti. Per tal motivo, le imprese sono ora più motivate a mantenere un'immagine positiva attraverso pratiche CSR solide (Basso, 2016).

Nonostante i progressi fatti, importanti sfide attendono ancora la CSR. Vimini (2021) osserva che queste includono la necessità di misurare efficacemente l'impatto delle varie iniziative, impedendo dichiarazioni ambientali ingannevoli, il cosiddetto "greenwashing", e integrando la CSR in tutte le funzioni aziendali. Mentre Agudelo e altri (2019) evidenziano come oggi la CSR sia influenzata da altre teorie come quelle degli stakeholder, dello scambio sociale e dell'identità sociale, diventando così uno strumento per integrare le preoccupazioni sociali, ambientali, etiche e dei diritti umani nelle operazioni e nella strategia aziendali in stretta collaborazione con i vari portatori d'interessi.

Per quanto riguarda il futuro, l'esame di alcuni recentissimi studi segnala che, al momento, l'enfasi è sulla sostenibilità a lungo termine e sull'integrazione dei principi CSR nelle strategie aziendali, con l'innovazione tecnologica a giocare un ruolo cruciale nel facilitare le pratiche sostenibili e il monitoraggio dell'impatto delle diverse iniziative.

Infatti, uno studio del 2024 di Tziner & Persoff esplora la relazione tra etica, giustizia, CSR e sostenibilità nella gestione delle performance, sottolineando come la percezione della giustizia organizzativa e le pratiche etiche possano influenzare i risultati della CSR e suggerendo che le aziende che adottano un approccio equo ed etico tendono a ottenere performance migliori e più sostenibili.

Inoltre, una ricerca della Harvard Business School del 2024, che tratta di come le imprese possano misurare e migliorare l'impatto delle loro iniziative di CSR, esaminando casi concreti come l'impegno di Amazon nel costruire rifugi per senzatetto e l'adozione di pratiche sostenibili da parte di Apple nel mercato dei dispositivi ricondizionati, evidenzia l'importanza di integrare la responsabilità sociale con le strategie aziendali per migliorare sia l'impatto sociale che le performance complessive dell'impresa.

La CSR si è, quindi, evoluta da una pratica filantropica a un elemento strategico essenziale per le aziende moderne. La crescente consapevolezza e la pressione da parte dei consumatori, degli investitori e dei governi continueranno a spingere le imprese verso una maggiore responsabilità sociale e ambientale. Di conseguenza, la CSR dovrà definire sempre meglio il ruolo delle imprese nella società, indicando come esse possano affrontare le crisi sociali ed ecologiche.

2.3 – Impatto della CSR sul brand management

Nei precedenti paragrafi, si è visto come la CSR abbia acquisito una crescente importanza nel mondo del business. Di seguito, viene ora illustrato come ciò si sia riflesso in vari aspetti della gestione del marchio; in particolare, ciò viene fatto attraverso l'analisi di vari studi e ricerche, così da fornire una comprensione completa e dettagliata dell'argomento.

Il brand management si concentra sulla creazione, e successiva valorizzazione, di un marchio che sia forte e coerente. Di conseguenza, la combinazione di CSR e strategie di brand management è diventata una pratica comune: le aziende riconoscono i benefici che si hanno associando al marchio pratiche etiche e responsabili e, nello specifico, il fatto che la CSR possa influenzare positivamente la percezione del marchio, la fedeltà dei clienti, la reputazione aziendale e, a seguire, le performance aziendali.

Infatti, la CSR ha, in primo luogo, un impatto positivo sul valore riconosciuto al marchio, migliorandone la percezione tra i consumatori. Ad esempio, Wang e altri (2015) hanno dimostrato che nelle aziende taiwanesi ad alta tecnologia c'è un nesso causale che lega la CSR al valore del marchio e alle performance aziendali, evidenziando come l'integrazione di pratiche responsabili possa rafforzare l'immagine del brand e aumentare il valore percepito dai consumatori. Anche Lai e altri (2010) sostengono questa visione, affermando che la reputazione aziendale e l'equity del brand incidono sulla performance dell'impresa e dimostrando come tali variabili siano interconnesse.

Le iniziative di CSR, poi, migliorano la reputazione aziendale, la soddisfazione e la fiducia dei clienti, aumentandone la fedeltà. Islam e altri (2021) hanno dimostrato che la CSR è associata in maniera significativa e positiva alla reputazione aziendale, alla soddisfazione e alla fiducia dei clienti

e che tali fattori incidono sulla fedeltà degli stessi. Inoltre, Lee e altri (2020), con riferimento al settore delle catene di ristoranti, hanno scoperto che i risvolti economici, etici e filantropici delle iniziative CSR contribuiscono ad aumentare la percezione del marchio e della qualità del servizio, portando a una maggiore ritenzione dei clienti.

Le associazioni simboliche che la CSR è in grado di realizzare incidono, inoltre, sulla fiducia e sull'identificazione con i valori del marchio da parte dei clienti, rafforzandone così l'attrazione verso il brand. Abid e altri (2020) operano una distinzione tra le associazioni simboliche e quelle utilitaristiche della CSR e notano che le prime, riflettendo i valori e l'identità del marchio, permettono ai consumatori di identificarsi con il brand, mentre le seconde, come le pratiche ambientali sostenibili e le iniziative filantropiche, esaltano l'identificazione e l'impegno del marchio, soprattutto per i consumatori con forti principi sociali e ambientali. Xie e altri (2019), invece, sottolineano l'importanza delle risposte emotive dei consumatori alle pratiche di CSR; in base al loro studio, la responsabilità sociale d'impresa influenza i comportamenti di difesa del marchio da parte dei consumatori attraverso due principali meccanismi mediatori: le emozioni morali positive (meraviglia, gratitudine e apprezzamento) e gli atteggiamenti dei consumatori che, se sensibili a valori quali la giustizia sociale, sviluppano una percezione positiva del marchio, che li porta a impegnarsi in comportamenti di difesa dello stesso.

Infine, la CSR, migliorando la reputazione aziendale, ha effetti positivi sulla performance del marchio. Nel loro già richiamato studio, Lai e altri (2010) hanno dimostrato che la CSR e la reputazione aziendale influiscono positivamente sul valore del marchio industriale e sulla sua performance. Mentre, Werther e Chandler (2005) hanno addirittura postulato che la CSR rappresenti una sorta di assicurazione contro gli errori di gestione, in quanto, integrando nell'operatività la prospettiva degli stakeholder e ottimizzando i rendimenti degli azionisti nel lungo termine, essa ha un effetto protettivo sui marchi globali. Wang e altri (2021) hanno, peraltro, rilevato che la percezione della CSR di un'azienda da parte dei clienti influenza le intenzioni di acquisto di questi ultimi, sottolineando come la CSR possa migliorare la reputazione del marchio e, di conseguenza, le decisioni di acquisto dei consumatori.

Numerosi sono gli esempi che mostrano come le aziende abbiano utilizzato la CSR per rafforzare il loro brand. È il caso di Ben & Jerry's, azienda nota per il suo impegno nelle cause sociali e ambientali, come il commercio equo e solidale, la giustizia climatica e i diritti umani. Questo impegno ha contribuito a creare un'immagine di marca forte e positiva, fidelizzando i clienti e differenziandola dalla concorrenza. Altro caso da menzionare, esaminato nel dettaglio nel prosieguo, è quello di Patagonia, un'azienda di abbigliamento che ha fatto della sostenibilità ambientale il fulcro della sua strategia di brand. Patagonia, oltre ad adottare pratiche di produzione sostenibili, incoraggia

i clienti a riparare i prodotti acquistati, piuttosto che comprarne di nuovi, promuovendo così la cultura del consumo responsabile. Questo approccio ha rafforzato la reputazione di Patagonia come marchio etico e ha garantito al brand una clientela fidelizzata e consapevole.

Tutto quanto visto sopra può avere, allo stesso tempo, un effetto negativo per i nuovi brand, che non beneficiano ancora dei vantaggi che la CSR può avere sulla percezione dell'azienda. Tale effetto, però, come dimostrato da Robinson e Wood nel loro studio del 2018, può essere mitigato se l'azienda rende note le sue priorità per quanto riguarda sia le prestazioni del prodotto sia gli sforzi in tema di CSR, dimostrando così l'importanza di una comunicazione chiara e coerente di quelli che sono i valori aziendali.

Al di là dei nuovi marchi, l'implementazione della CSR presenta alcune sfide anche per tutte le aziende. La principale consiste nell'assicurare che le pratiche di CSR siano percepite come autentiche e non come una mera strategia di marketing. Se i consumatori maturano la convinzione che un'azienda sta utilizzando la CSR solo per migliorare la propria immagine senza un reale impegno, ciò può danneggiare la reputazione del marchio. È il già citato fenomeno del "greenwashing", il cui esempio più noto è quello della Volkswagen, coinvolta nello scandalo delle emissioni del 2015: nonostante la promozione di iniziative ambientali, è poi emerso che l'azienda aveva falsificato i dati sulle emissioni dei suoi veicoli e ciò ha avuto un impatto devastante sulla reputazione del marchio, dimostrando l'importanza della genuinità e della trasparenza nelle attività di CSR.

Tenuto conto poi che, come visto nel Capitolo 1, i social media hanno amplificato la voce dei consumatori, rendendo ancora più importante per le aziende l'adozione di pratiche responsabili e trasparenti, in argomento un'area di sviluppo interessante è diventata quella delle soluzioni tecnologiche che riducono l'impatto ambientale e migliorano la sostenibilità. Ad esempio, l'uso di energie rinnovabili e l'implementazione di pratiche di economia circolare sono ora una priorità per molte aziende che cercano di migliorare la loro reputazione e attrarre consumatori consapevoli.

La CSR ha, quindi, un notevole impatto sul brand management perché contribuisce a migliorare l'immagine del marchio, ad aumentare la fedeltà dei clienti e a costruire una reputazione migliore a patto che le aziende adottino pratiche di CSR autentiche e trasparenti, per evitare il rischio che le stesse gli si rivoltino contro. Il futuro del brand management sarà, pertanto, sempre più influenzato dalla CSR, con una crescente attenzione alle questioni sociali e ambientali e all'adozione di pratiche sostenibili.

3 – L'Impatto della Fotografia e del Videomaking nella Comunicazione CSR

3.1 – Importanza dei contenuti visivi nel marketing e nella comunicazione

L'importanza dei contenuti visivi nel marketing e nella comunicazione, negli ultimi decenni, è cresciuta in maniera esponenziale. Tale fenomeno è dovuto soprattutto al rapido sviluppo delle tecnologie digitali e al cambiamento delle abitudini dei consumatori che, nello stesso periodo, hanno sempre più fatto uso dei social media. Immagini, video, infografiche e altri formati multimediali sono così diventati fondamentali per attirare l'attenzione, facilitare la comprensione delle informazioni e aumentare il coinvolgimento del pubblico.

Nel presente paragrafo, dopo una breve carrellata degli autori di riferimento e degli studi più rilevanti in argomento, si analizzano i motivi per i quali i contenuti visivi sono considerati così importanti nel marketing e nella comunicazione e si evidenzia come la percezione della loro importanza sia cambiata nel tempo.

La panoramica cronologica dei principali studi non può che iniziare dalla ricerca del MIT – Massachusetts Institute of Technology del 1996 (Thorpe e altri), che dimostra come il cervello umano possa elaborare un'immagine in appena 13 millisecondi, e dalla teoria del carico cognitivo e dell'apprendimento multimediale, messa a punto da Mayer nel 2001, che ha stabilito che l'uso combinato di contenuti visivi e testuali migliora la comprensione e la memorizzazione delle informazioni.

Da quel momento in poi, il ricorso ai contenuti visivi è diventato sempre più frequente, col Gruppo Nielsen a sottolineare già nel 2006 che le persone decidono in pochi secondi se un contenuto è interessante o meno e che i contenuti visivi sono particolarmente efficaci nel catturare l'attenzione.

Nel 2010 Halligan e Shah rilevano poi che sui social media i post che hanno contenuti visivi ricevono il 94% di visualizzazioni in più rispetto a quelli senza immagini, dimostrando così l'importanza dell'ingaggio visivo, mentre nel 2013, con riferimento al processo di marketing delle istituzioni educative, Terkan dimostra la rilevanza dei materiali di comunicazione visiva e scritta ai fini della costruzione di relazioni con il pubblico.

L'importanza dell'ingaggio visivo nel marketing è poi ribadita e approfondita da Manic (2015), secondo cui il contenuto visivo coinvolge i clienti e presenta forti vantaggi per le aziende e i loro marchi, e da Brubaker e Wilson (2018), per i quali i brand necessitano di strategie visive e testuali per stimolare il coinvolgimento e costruire relazioni su piattaforme social come Facebook.

Per Leung (2019) le immagini sono efficaci nel marketing online per attrarre il pubblico target e l'attenzione dei consumatori, mentre per Okat e Solak (2020) la comunicazione visiva aiuta i marchi a differenziarsi dalla concorrenza e ad aumentare la consapevolezza del brand.

Secondo Affonso e Janiszewski (2022) il design visivo nelle comunicazioni di marketing incoraggia le percezioni strutturate per i marchi utilitaristici e le percezioni non strutturate per i marchi edonistici, rafforzando le affermazioni del marchio e migliorandone le prestazioni, mentre per Staszewska (2023) la comunicazione visiva nel marketing, compreso l'uso delle combinazioni di colori, influenza la costruzione di messaggi efficaci e migliora la posizione del mittente nel mercato. Infatti, sulla base di ricerche condotte da tale autore nel settore delle PMI nel 2016, e ripetute nel 2022 proprio per valutare l'evoluzione delle pratiche di comunicazione visiva e la loro percezione da parte dei consumatori, è emerso che i colori svolgono un ruolo fondamentale nella comunicazione visiva, in quanto non solo catturano l'attenzione, ma evocano anche emozioni specifiche che possono migliorare l'associazione del marchio e la fedeltà dei clienti; per tale motivo, la scelta dei colori deve essere in linea con le aspettative dei destinatari del messaggio per massimizzarne l'efficacia. Inoltre, la comparazione tra la rilevazione del 2016 e quella del 2022 evidenzia che la percezione dei colori e degli elementi visivi può cambiare nel tempo, essendo influenzata da tendenze culturali e sociali. Pertanto, è essenziale che le aziende rimangano aggiornate sulle tendenze del design visivo per mantenere la rilevanza dei loro messaggi di marketing.

Infine, Mayahi e Vidrih (2022) affrontano il tema del ricorso all'intelligenza artificiale, evidenziando come l'integrazione dei contenuti visivi con tale tecnologia sia cruciale per acquisire e fidelizzare i clienti, rappresentando così una delle ultime tendenze nel campo del marketing visivo, la cui assenza dalla strategia di marketing generale di qualsiasi produzione solleva un campanello d'allarme che potrebbe alla fine comportare per l'azienda una quota di mercato inferiore.

Dagli studi sopra analizzati, si possono, dunque, desumere i motivi che rendono davvero importante l'utilizzo nel marketing e nella comunicazione di opere visualizzabili:

- il primo è sicuramente la capacità dei contenuti visivi di attirare l'attenzione; lo studio Nielsen del 2006 ha dimostrato che le persone impiegano solo pochi secondi per decidere se sono interessate o meno a un contenuto e, in un mondo digitale sovraccarico di informazioni, i contenuti visivi riescono a catturare l'attenzione molto più rapidamente rispetto ai testi scritti, atteso che il cervello umano elabora le immagini molto più velocemente delle parole, come rilevato dallo studio del MIT del 1996.
- i contenuti visivi, oltre ad attirare l'attenzione, rendono anche le informazioni più facili da comprendere: immagini e video possono spiegare concetti complessi in modo chiaro e conciso; infatti, secondo la teoria del carico cognitivo di Mayer, le persone apprendono

meglio quando le informazioni sono presentate sia in forma visiva che testuale; si tratta del principio alla base dell'apprendimento multimediale, il quale ha dimostrato di aumentare considerevolmente la probabilità che le informazioni siano comprese e memorizzate.

- l'ingaggio del pubblico è un altro aspetto cruciale nel marketing e nella comunicazione e i contenuti visivi hanno dato prova di aumentare l'engagement sui social media e su altre piattaforme digitali; lo studio di Halligan e Shah ha rilevato che i post sui social media con immagini ricevono quasi il doppio delle visualizzazioni rispetto a quelli senza immagini, quelli di Manic e di Leung che i video sono particolarmente efficaci per coinvolgere il pubblico e quello di Wyzowl (2020) che l'84% delle persone afferma di essere stata convinta ad acquistare un prodotto o servizio dopo aver visto un video di un brand.
- i contenuti visivi sono, infine, essenziali per differenziarsi dalla concorrenza e creare un collegamento emotivo col pubblico; questo perché essi sono fondamentali per:
 - ✓ il branding: immagini e video possono aiutare a costruire un'identità di brand forte e coerente, trasmettendo i valori e la personalità del marchio in modo efficace;
 - ✓ lo storytelling visivo che rende le campagne di marketing più memorabili e persuasive, poiché le persone sono naturalmente attratte dalle storie, rese più coinvolgenti dai contenuti visivi.
 - ✓ la fiducia e la credibilità, che sono altri elementi chiave nel marketing e nella comunicazione; infatti, secondo uno studio di Edelman del 2020, il 63% delle persone ritiene che i contenuti visivi siano più credibili dei contenuti testuali; immagini autentiche e di alta qualità possono migliorare la percezione di un brand, trasmettendo un senso di professionalità e affidabilità.
 - ✓ il SEO (Search Engine Optimization) e le conversioni; immagini e video ottimizzati possono migliorare il posizionamento nei motori di ricerca e aumentare il traffico organico verso un sito web: secondo un rapporto di Google del 2020, le pagine web con contenuti visivi ottimizzati hanno il 53% di probabilità in più di apparire nella prima pagina dei risultati di ricerca; inoltre, i contenuti visivi possono aumentare il tasso di conversione: uno studio di Eyeview del 2018 ha rilevato che l'uso di video sulle landing page può aumentare le conversioni fino all'80%.

Quanto sopra dimostra, quindi, che i contenuti visivi sono sempre più importanti nel marketing e nella comunicazione grazie alla loro capacità di catturare l'attenzione, facilitare la comprensione, migliorare l'ingaggio e differenziare i marchi dalla concorrenza. Gli studi condotti nel corso degli anni sono concordi nell'affermare che l'uso strategico dei contenuti visivi possa apportare tangibili

vantaggi alle campagne di marketing, rendendo i messaggi più efficaci e coinvolgenti, con conseguente aumento del tasso di conversione.

3.2 – Benefici dell'integrazione della fotografia e del videomaking nelle campagne CSR

Nel paragrafo che precede, con riferimento al marketing e alla comunicazione in generale, si è visto che, negli ultimi anni, grazie allo sviluppo delle tecnologie digitali e per via del crescente uso dei social media da parte dei consumatori, immagini, video, infografiche e altri formati multimediali hanno assunto un ruolo insostituibile nell'attrarre l'attenzione, aiutare la comprensione dei messaggi e migliorare il coinvolgimento del pubblico.

Nel Capitolo 2, invece, si è definita la Corporate Social Responsibility (CSR) come l'impegno delle aziende ad agire in maniera etica e sostenibile e si è mostrato come essa sia diventata un pilastro fondamentale per le imprese che mirano a costruirsi una reputazione positiva e sostenibile nel tempo. Si è anche operata un'analisi dell'impatto della CSR sulla gestione del marchio, evidenziando come l'integrazione della CSR nelle strategie di brand management possa migliorare il modo in cui il marchio è percepito, la fedeltà dei clienti, l'immagine pubblica dell'azienda e le performance complessive di quest'ultima.

La conseguenza logica di quanto sopra è che, integrando fotografia e videomaking nelle campagne CSR, le aziende possono migliorare in modo notevole l'efficacia delle loro comunicazioni, coinvolgere il pubblico e stimolare cambiamenti positivi, con vantaggiosi riflessi sulla percezione del marchio.

Atteso che i contenuti visivi aumentano il coinvolgimento emotivo e le capacità evocative dello storytelling, uno dei principali benefici che derivano dell'uso di foto e video nelle campagne CSR è quello di suscitare empatia e compassione attraverso storie vive in grado di creare un legame profondo tra il pubblico e la causa sostenuta dall'azienda. A tal proposito, Videohaus (2023) sottolinea che i contenuti visivi, mediante narrazioni toccanti e immagini d'impatto, possono migliorare la comprensione e il supporto per le iniziative CSR e che la sensibilità per le problematiche altrui da essi indotta è essenziale per aumentare la consapevolezza e la partecipazione del pubblico. Un esempio concreto in tal senso è la campagna "Portugal the Best Destination", che ha migliorato l'immagine del paese e ha stimolato il turismo e l'orgoglio nazionale proprio attraverso l'uso di contenuti visivi.

Altro beneficio è che la capacità di attrarre l'attenzione e facilitare la comprensione delle informazioni propria dei contenuti visivi rende questi ultimi degli strumenti potenti nelle campagne CSR. In tal senso, esemplare è l'iniziativa "People and Planet Positive" di IKEA, una strategia di

sostenibilità globale lanciata per affrontare le sfide ambientali e sociali attraverso l'intera catena del valore dell'azienda e basata su tre principali aree di impatto: vivere in modo sano e sostenibile, economia circolare e clima positivo, equità sociale. IKEA ha implementato vari strumenti e piattaforme per rendicontare e riportare i progressi fatti verso gli obiettivi di sostenibilità. Uno degli aspetti chiave del successo dell'iniziativa è stata la comunicazione efficace attraverso video e altre forme di contenuto digitale che hanno reso la sostenibilità un argomento accessibile e coinvolgente per un ampio pubblico. I contenuti visivi sono stati utilizzati per mostrare le pratiche sostenibili di IKEA e per ispirare i consumatori a fare scelte più eco-compatibili nelle loro vite quotidiane.

Immagini e video possono anche aiutare le aziende a dimostrare autenticità e trasparenza nei loro sforzi CSR. Mostrando persone reali, storie reali e impatti reali, i video possono costruire fiducia e credibilità presso gli spettatori. Infatti, l'autenticità è fondamentale nelle campagne CSR poiché favorisce, e mantiene nel lungo periodo, l'ingaggio degli stakeholder, inclusi clienti, dipendenti, investitori e comunità locali.

Tra i benefici va poi sicuramente annoverata la versatilità dei contenuti video: si possono creare video in vari formati, dalle brevi clip ai documentari, dalle animazioni alle interviste e testimonianze, che poi possono essere adattati alle diverse piattaforme e agli obiettivi della campagna. Tali video offrono un impatto visivo potente e creano esperienze che si fanno ricordare da chi ne fruisce, aspetto cruciale per differenziare le proprie campagne CSR da quelle dei concorrenti e per catturare l'attenzione del pubblico.

La diffusione dei social media ha, peraltro, reso i contenuti visivi altamente condivisibili, permettendo alle campagne CSR di raggiungere, in modo semplice e rapido, un pubblico sempre più vasto, amplificando così la portata delle iniziative. A tal fine, è essenziale che i video siano facilmente condivisibili ed emotivamente coinvolgenti in modo da aumentare la probabilità che gli utenti li inoltrino ai loro contatti. Uno studio del 2023 sulla campagna "Red Light Application/Between Us" di Vodafone ha mostrato come l'uso dei media digitali possa amplificare l'impatto delle iniziative, rendendole più accessibili e coinvolgenti per il pubblico. In tal modo, le campagne riescono a raggiungere un pubblico più ampio con un budget inferiore rispetto ai media tradizionali, pur mantenendo un alto livello di efficacia.

In effetti, un altro beneficio dell'uso dei contenuti video nelle campagne CSR è la possibilità di tracciare e misurare i risultati: si possono utilizzare analitiche e metriche per valutare la portata, l'engagement e l'impatto dei video, così da desumere informazioni preziose sull'efficacia delle iniziative. La misurazione dell'impatto aiuta le aziende a perfezionare le strategie CSR, a ottimizzare le campagne e a dimostrare i risultati ottenuti agli stakeholder.

D'altronde, l'engagement di questi ultimi è un elemento cruciale per il successo delle campagne CSR. Un'analisi del 2023 dei contenuti delle campagne CSR premiate con il Silver Anvil Award¹ ha dimostrato che un alto livello di engagement degli stakeholder può portare a risultati aziendali positivi, quali una maggiore soddisfazione dei clienti e la riduzione del turnover dei dipendenti.

Gli ultimi benefici sopra elencati sono, peraltro, alla base del successo della campagna "Impossible Is Nothing" di Adidas che è stata rilanciata nel 2021 con un forte focus sulla sostenibilità e sul cambiamento sociale. Questa campagna iconica, originariamente introdotta nel 2004, è stata reimmaginata per una nuova generazione di atleti, artisti e consumatori, utilizzando una serie di video documentari, con cui Adidas ha raccontato storie di ottimismo e azione che hanno trasformato le vite delle persone. La campagna ha avuto un impatto enorme, raggiungendo oltre un miliardo di visualizzazioni sui social media e generando oltre 18 milioni di interazioni. Grazie a storie potenti che lanciano un messaggio di ottimismo e possibilità, Adidas ha voluto ispirare il pubblico a credere nel proprio potenziale e a contribuire a un futuro migliore per il pianeta e le comunità.

A proposito delle interconnessioni appena richiamate, è da notare che nelle campagne CSR la comunicazione interattiva, in particolare attraverso i social media, può migliorare la fiducia e la sincerità percepita del brand, come dimostra uno studio di Sung e Lee del 2023 che, esaminando l'effetto dell'interattività nella comunicazione CSR con riferimento ai ristoranti a catena, ha rilevato che la possibilità di influenzarsi in modo reciproco può rafforzare proprio la fiducia nel brand e la percezione di sincerità.

Si può, pertanto, concludere che il fatto di integrare la fotografia e il videomaking nelle campagne di CSR offre numerosi benefici, tra cui la capacità di evocare emozioni, lo storytelling efficace, l'amplificazione del messaggio, la versatilità, l'impatto visivo, l'autenticità e la trasparenza e la possibilità di misurare l'impatto delle iniziative. Studi recenti (altri sono esaminati nel paragrafo che segue) e casi concreti dimostrano come fotografie e video possano migliorare di molto l'efficacia delle campagne CSR, rendendo le iniziative aziendali più accessibili, coinvolgenti e impattanti. Alla luce dei benefici evidenziati, ne consegue che le aziende non possono esimersi dal considerare seriamente l'adozione di contenuti visivi nelle strategie CSR per massimizzare l'impatto dei loro progetti.

¹ Il Silver Anvil Award è un prestigioso riconoscimento nel campo delle relazioni pubbliche, assegnato annualmente dalla Public Relations Society of America (PRSA). Premia le migliori campagne di relazioni pubbliche strategiche dell'anno, mettendo in mostra l'eccellenza organizzativa e la competenza professionale. Il premio è un punto di riferimento per le alte prestazioni nelle relazioni pubbliche dal 1944.

3.3 – Analisi teorica e revisione della letteratura esistente

Nel paragrafo che precede, sulla base di alcuni studi recenti e di vari casi aziendali, si è visto come, negli ultimi anni, l'utilizzo di fotografia e videomaking nelle campagne CSR abbia acquisito un'importanza crescente in virtù dei benefici che ciò comporta. Nel presente paragrafo, attraverso un'analisi cronologica degli studi e delle ricerche condotte in argomento, si rappresenta come la percezione dell'importanza dei contenuti visivi nelle campagne CSR sia cambiata nel tempo e si mettono in evidenza le più recenti tendenze in argomento.

All'inizio del capitolo, parlando dell'uso, nel marketing e nella comunicazione in generale, dei contenuti visivi, la carrellata cronologica degli studi in materia è iniziata con una ricerca MIT del 1996. È, quindi, doveroso notare che già nel 1998 Esrock e Leichty pubblicano uno studio dal titolo "Responsabilità sociale e pagine web aziendali" in cui analizzato come le aziende presentano la CSR sui loro siti web, mettendo in luce l'importanza dei contenuti visivi per la gestione dell'immagine aziendale e per la costruzione di un'agenda CSR chiara e convincente. Nello specifico, l'analisi considera un campione casuale di aziende Fortune 500, rivelando che, alla data dello studio, il 90% aveva pagine web e l'82% affrontava almeno una questione di responsabilità sociale d'impresa, ma che poche aziende utilizzavano queste pagine per monitorare l'opinione pubblica o promuovere posizioni politiche. In sostanza, la maggior parte delle aziende all'epoca tendeva a utilizzare le pagine web per migliorare la propria immagine piuttosto che per influenzare attivamente l'opinione pubblica o le politiche sociali. Con riferimento all'importanza dell'introduzione della fotografia e del videomaking nelle campagne CSR, lo studio suggerisce che questi strumenti possono aiutare le aziende a presentarsi e a rendere più efficaci i loro messaggi CSR, che così diventano coinvolgenti e indimenticabili, facilitando una connessione emotiva con il pubblico, aspetto cruciale se si vuole costruire e mantenere una reputazione positiva tramite la comunicazione CSR.

Altro studio pionieristico in argomento è quello di Yoon e altri del 2006 "L'effetto delle attività di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) sulle aziende con cattiva reputazione", in cui gli autori evidenziano che, quando i consumatori percepiscono le motivazioni CSR come sincere, le attività in tale ambito migliorano l'immagine dell'azienda, anche se questa ha una cattiva reputazione iniziale. In questi casi, i contenuti visivi, come fotografie e video, giocano un ruolo cruciale nel rafforzare la percezione positiva, rendendo le iniziative più tangibili e credibili e creando una connessione emotiva con i consumatori, così da aumentare l'empatia e la fiducia verso il marchio. Allo stesso tempo, però, se per i consumatori le motivazioni CSR non appaiono veritiere, le stesse attività possono danneggiare ulteriormente l'immagine dell'azienda e, in tal caso, i contenuti visivi amplificano la percezione di falsità, rendendo evidente la differenza tra quanto dichiarato e le reali intenzioni dell'azienda, con

conseguente reazione negativa da parte del pubblico, che vede le attività CSR come una strategia opportunistica piuttosto che come un impegno sincero.

Il tema della sincerità è stato successivamente ripreso nel 2019 sia da Childs e altri, che hanno investigato l'autenticità percepita delle campagne CSR promosse attraverso i siti web aziendali, trovando che i contenuti visivi autentici possono promuovere un atteggiamento positivo verso il marchio e le attività CSR dell'azienda, sia da Chong e altri, che hanno esplorato l'utilizzo da parte delle aziende di immagini simboliche, come fotografie di bambini e famiglie, per creare un'ideale di azienda premurosa e responsabile, dimostrando in tal modo l'importanza della gestione visiva delle impressioni.

Di nuovo su un campione di aziende Fortune 500 si è concentrato anche lo studio di Lee K. e altri del 2013 che analizza l'uso dei social media per le comunicazioni CSR, rilevando che una presenza visivamente accattivante e interattiva su piattaforme come Twitter (ora X) può aumentare la percezione positiva delle attività CSR e la probabilità che i messaggi divengano "virali", cioè che si diffondano in modo rapido e capillare.

D'altronde, anche Maya e altri nel 2016 hanno sottolineato come le campagne CSR partecipative, che includono contenuti visivi interattivi, possano portare a una maggiore percezione della CSR da parte dei consumatori e ad atteggiamenti più favorevoli nei confronti dell'azienda, specialmente tra coloro che cercano piacere sensoriale, come rimarca l'inizio del titolo del loro lavoro: "Lo farò se mi piacerà!" che mette in primo piano il ruolo delle emozioni positive generate dalle esperienze sensoriali nel motivare i consumatori a partecipare attivamente alle iniziative CSR.

Sulla stessa lunghezza d'onda è lo studio di Lee S. e altri del 2021, che esplora i meccanismi attraverso i quali le campagne CSR che richiedono la partecipazione attiva dei consumatori risultano più efficaci rispetto alle campagne non partecipative, evidenziando, in particolare, che quelle partecipative che utilizzano contenuti video interattivi possono portare a maggiori intenzioni di acquisto e valutazioni positive delle motivazioni dell'azienda, sottolineando così il ruolo cruciale dei video nella comunicazione CSR.

Interessante è poi lo studio di Casais e Sousa del 2019 che analizza l'efficacia della già citata campagna di comunicazione "Portugal, the best destination", che ha aiutato a presentare un'immagine positiva del Paese durante un periodo di crisi finanziaria. La campagna è stata lanciata da una piccola azienda produttrice di album digitali, con l'obiettivo di promuovere l'abitudine di scattare e stampare foto digitali, e ha invitato i cittadini a condividere foto del Portogallo come destinazione turistica di eccellenza, contribuendo alla creazione del più grande album fotografico riconosciuto dal Guinness World Records. L'iniziativa, con notevole impatto mediatico, oltre a migliorare le abitudini di stampa fotografica tra i consumatori, ha instillato un forte senso di orgoglio nazionale e migliorato la

percezione del Paese. L'uso strategico di fotografie e video è stato cruciale per il successo della campagna: le immagini del paesaggio e della cultura portoghese hanno suscitato emozioni positive, rafforzando l'attaccamento al luogo sia tra i residenti che tra i visitatori.

Con riferimento agli studi più recenti, ulteriori rispetto a quelli richiamati nel precedente paragrafo, si rileva, infine, che questi affrontano due tendenze rilevanti: l'uso dell'intelligenza artificiale (AI) e il ricorso all'approccio neuroscientifico.

Partendo dall'uso dell'AI per migliorare la comunicazione CSR e il marketing digitale in generale, si nota che Zhao (2018), ad esempio, propone strategie per rafforzare la CSR nell'era dell'AI, focalizzandosi sulla consapevolezza pubblica e lo sviluppo sostenibile, mentre Esch e altri (2021) evidenziano come l'AI migliori la creazione di contenuti e la gestione delle esperienze dei clienti. Entrambi gli studi mostrano che l'AI può aumentare di tanto l'efficacia delle campagne di CSR attraverso l'integrazione di fotografie e video, migliorando l'engagement e la percezione positiva da parte del pubblico.

Più di recente, gli studi hanno poi affrontato il tema dell'approccio neuroscientifico avanzato alla CSR. È il caso della ricerca condotta nel 2022 da Janić e altri, in cui, utilizzando l'elettroencefalogramma (EEG), i ricercatori hanno analizzato le risposte implicite del cervello dei fruitori di sette video CSR, con riferimento a tre indicatori chiave: valenza emotiva, livello di coinvolgimento cerebrale e carico cognitivo. I risultati hanno rivelato sostanziali differenze tra le risposte implicite e quelle esplicite, suggerendo che, per garantire il successo delle comunicazioni CSR, è fondamentale considerare la "brain friendliness" dei video, ossia quanto questi ultimi sono compatibili con il funzionamento del cervello umano. I video che suscitano emozioni positive e un elevato coinvolgimento tendono a essere più efficaci. In questo senso, le neuroscienze possono essere strumenti preziosi per ottimizzare i contenuti, rendendo le campagne CSR più persuasive e impattanti.

L'analisi della letteratura in materia conferma, quindi, in maniera sostanziale i già visti numerosi benefici apportati dalla fotografia e dal videomaking nelle campagne di CSR, tra cui un maggiore coinvolgimento emotivo e cognitivo del pubblico, un miglioramento della trasparenza e dell'autenticità delle comunicazioni e la possibilità di misurare e ottimizzare l'impatto delle campagne stesse. Gli studi più recenti dimostrano come l'uso strategico dei contenuti visivi, supportato eventualmente dal ricorso all'intelligenza artificiale e alle neuroscienze, possa rendere le iniziative CSR più accessibili, coinvolgenti e impattanti, contribuendo in modo importante al successo delle strategie di responsabilità sociale delle aziende.

4 – Case Study 1: Patagonia - "Worn Wear" Campaign

4.1 – Descrizione della campagna

L'esame dei casi di studio inizia dalla campagna "Worn Wear" di Patagonia, peraltro già citata nel Capitolo 2.3, dedicato proprio all'impatto della CSR sul brand management. Infatti, la campagna in questione, innovativa e sostenibile, promuove il riutilizzo e la riparazione degli indumenti, al fine di ridurre l'impatto ambientale del settore della moda, in perfetta coerenza con l'immagine di Patagonia, quale azienda interessata sia a individuare soluzioni durevoli per la crisi ambientale sia a sensibilizzare i consumatori sull'importanza di scegliere prodotti più sostenibili.

Patagonia, Inc. è stata fondata nel 1973 da Yvon Chouinard, un americano con la passione per l'alpinismo e una sviluppata coscienza ambientalista. Inizialmente, l'azienda si è proposta come piccolo produttore di attrezzature per l'arrampicata, per poi evolvendosi in un marchio globale di abbigliamento outdoor sostenibile. Il nome "Patagonia" è ispirato alla omonima regione del Sud America, nota per la sua bellezza selvaggia, e il logo aziendale raffigura il profilo del Monte Fitz Roy, una montagna situata tra Argentina e Cile, nella suddetta regione. Tale logo rappresenta l'impegno dell'azienda nei confronti dell'avventura outdoor e della conservazione dell'ambiente naturale. Patagonia ha la sua sede principale a Ventura, in California, ma opera a livello globale, con siti di produzione in 16 paesi, inclusi Stati Uniti, Giappone, Vietnam e vari paesi europei. Considerando tutti le sedi dove è presente, l'azienda impiega circa 3.000 persone. I suoi prodotti sono disponibili in oltre 70 negozi fisici, cui si aggiungono numerosi rivenditori online in tutto il mondo. Patagonia è una società privata e non è quotata in borsa. Anzi, recentemente, Yvon Chouinard ha trasferito la proprietà dell'azienda al "Patagonia Purpose Trust" e al "Holdfast Collective" per garantire che i profitti aziendali siano utilizzati per proteggere l'ambiente. Le ultime informazioni finanziarie disponibili indicano che Patagonia ha raggiunto un fatturato di oltre un miliardo di dollari, ma altri dati specifici, relativi a grandezze quali il patrimonio netto o l'utile netto, non sono pubblicamente disponibili.

Tornando alla campagna "Worn Wear", essa è stata lanciata nel 2013 come iniziativa continua che non ha una data di fine predeterminata, e presenta sostanzialmente tre obiettivi:

- 1) incentivare i consumatori a prolungare la vita dei loro capi di abbigliamento attraverso la riparazione, la cura e il riutilizzo, riducendo così la quantità di rifiuti tessili che finiscono nelle discariche;
- 2) educare i consumatori sull'impatto ambientale della produzione tessile e sull'importanza della sostenibilità nella moda;

- 3) dimostrare che i prodotti di qualità superiore possono durare per molti anni, in modo da contrapporsi alla tendenza del fast fashion (moda veloce), che, invece, promuove capi usa e getta.

Per raggiungere tali obiettivi, la campagna comprende varie iniziative.

La principale di esse riguarda l'organizzazione di un tour di riparazione, il cosiddetto "Worn Wear Tour". Si tratta di eventi, tenuti in varie città, nell'ambito dei quali i clienti possono portare i loro capi Patagonia per la riparazione gratuita. Oltre a offrire un servizio pratico, questi eventi rappresentano l'occasione per educare i consumatori sulla riparazione degli abiti: i tecnici di Patagonia spiegano come eseguire riparazioni comuni, incoraggiando le persone a prendersi cura dei loro vestiti e a ripararli in seguito da soli.

Oltre al tour, nei principali negozi Patagonia sono stati istituiti dei centri di riparazione permanenti, che offrono per tutto l'anno servizi di riparazione ai clienti, che così possono mantenere a lungo i loro capi in buone condizioni. In questo modo, l'azienda rafforza l'idea che i suoi prodotti sono progettati per durare.

Infine, è stato approntato un sito web per la vendita di abbigliamento usato: sul sito "Worn Wear", i clienti possono acquistare capi Patagonia di seconda mano a prezzi ridotti. Questa iniziativa offre una soluzione economica per i consumatori e, al contempo, riduce anche la domanda di nuovi prodotti, contribuendo a diminuire l'impatto ambientale della produzione di nuovi capi.

Infatti, la produzione di abbigliamento è una delle industrie più inquinanti al mondo, responsabile di enormi quantità di emissioni di gas serra, di consumo di acqua e di uso di sostanze chimiche nocive. Per tale motivo, la campagna "Worn Wear" ha, in primo luogo, un rilevante impatto sull'ambiente: prolungare la vita di un capo di abbigliamento, anche di soli nove mesi, può ridurre la sua impronta di carbonio, i rifiuti e il consumo idrico del 20-30%.

Se gli indumenti vengono utilizzati più a lungo, c'è minore necessità di produrre nuovi capi e questo comporta una riduzione rilevante delle emissioni di carbonio associate alla produzione, al trasporto e alla distribuzione di nuovi capi. Patagonia stima che ogni anno, grazie alla campagna "Worn Wear", vengono evitate tonnellate di emissioni di CO₂ che altrimenti sarebbero state generate. Allo stesso tempo, l'uso prolungato dei prodotti riduce la quantità di rifiuti tessili oggetto di conferimento in discarica e, poiché la produzione di abbigliamento richiede enormi quantità di acqua, sia per la coltivazione delle materie prime come il cotone, sia per i processi di tintura e finitura, contribuisce a ridurre la domanda di nuovi capi e di conseguenza il consumo di acqua, cosa importantissima in un'epoca in cui in molte regioni del mondo si stanno affrontando gravi crisi idriche.

Oltre all'impatto ambientale, la campagna "Worn Wear" ha anche un notevole impatto sociale, in quanto promuove la cultura della sostenibilità e della responsabilità tra i consumatori. Educando il pubblico sull'importanza della riparazione e del riutilizzo, l'azienda sta contribuendo a creare una mentalità più consapevole e responsabile.

Inoltre, gli eventi del Worn Wear Tour non sono solo l'occasione per riparare i capi, ma diventano anche momenti di comunità: le persone si riuniscono per condividere storie sui loro abiti Patagonia, imparare nuove competenze e sentirsi parte di un movimento più grande per la sostenibilità. Il senso di comunità e il coinvolgimento sono, infatti, essenziali per creare un cambiamento duraturo nelle abitudini di consumo.

Infine, la campagna è un esempio concreto di economia circolare. Invece del consueto iter "compro, uso, getto", Patagonia promuove un modello in cui i prodotti sono utilizzati a lungo, riparati e riciclati. Questo riduce i rifiuti e contemporaneamente crea anche nuove opportunità economiche e di lavoro nei settori della riparazione e della vendita di abbigliamento usato.

Si comprende, quindi, che quella lanciata da Patagonia, è una sfida veramente importante: cambiare su larga scala le abitudini di consumo, che sono state plasmate dalla moda veloce, la quale richiede un rapido "usa e getta" dei capi per potersi sostenere. Per questo, educare i consumatori e cambiare le loro abitudini richiede tempo e sforzi continui. Patagonia lo sta facendo continuando a espandere la portata della campagna "Worn Wear", con l'apertura di nuovi centri di riparazione, l'organizzazione di più tour e l'aumento della gamma di prodotti disponibili sulla piattaforma di abbigliamento usato. Inoltre, Patagonia sta collaborando con altre aziende e organizzazioni per promuovere pratiche di sostenibilità nel settore della moda e sta investendo continuamente in ricerca e sviluppo per aumentare la sostenibilità dei suoi prodotti, il che vuol dire uso di materiali riciclati, adozione di pratiche di produzione più ecologiche e progettazione di capi più facilmente riparabili. L'innovazione è, di fatto, al centro della strategia di Patagonia per ridurre il suo impatto ambientale e promuovere un'industria della moda più sostenibile.

La campagna "Worn Wear" di Patagonia rappresenta un esempio virtuoso e pressoché unico di come un'azienda possa prendere un ruolo attivo nel promuovere la sostenibilità e la responsabilità ambientale. Attraverso le iniziative che costituiscono la campagna, come il tour di riparazione, i centri di riparazione permanenti e la vendita di abbigliamento usato, Patagonia sta creando un modello di business che ha impatti positivi sia a livello ambientale, con riduzione delle emissioni nocive, dei rifiuti e del consumo di acqua, sia a livello sociale, in quanto educa e coinvolge i consumatori.

4.2 – Utilizzo della fotografia e del video

La campagna "Worn Wear" di Patagonia, ai fini del presente lavoro, è importante anche perché costituisce un caso esemplare di come l'utilizzo di supporti visivi possa giocare un ruolo cruciale nella comunicazione CSR. Attraverso l'uso strategico della fotografia e dei video, l'azienda è, infatti, riuscita sia sensibilizzare il pubblico sull'importanza della sostenibilità e della riparazione degli abiti sia a coinvolgerlo emotivamente così da ispirare azioni concrete. Di seguito, si esamina, pertanto, nel dettaglio la maniera in cui le fotografie e i video sono utilizzati all'interno della campagna per massimizzare l'efficacia della comunicazione CSR, analizzando, inoltre, i benefici derivanti dal ricorso a detti strumenti.

Iniziando dall'uso della fotografia, non si può non notare che uno degli elementi caratterizzanti della campagna "Worn Wear" è la narrazione visiva. Le immagini catturano storie autentiche di persone reali che indossano e riparano i loro capi Patagonia; mostrando i segni di usura e le riparazioni effettuate, ogni capo viene trasformato in una testimonianza visiva di avventure, esperienze e sostenibilità. Le immagini possono, ad esempio, far vedere un escursionista che ripara il suo giubbotto dopo una lunga spedizione oppure una famiglia che tramanda un capo Patagonia di generazione in generazione, dimostrando sia che la sostenibilità è una pratica accessibile a tutti sia che ogni capo ha una storia unica da raccontare. In tal modo, la fotografia diventa uno strumento potente per raccontare storie personali e creare un legame emotivo con il pubblico.

Per diventare una testimonianza credibile, le fotografie utilizzate nella campagna sono caratterizzate da un'estetica autentica e naturale. Al posto di immagini patinate o idealizzate, si utilizzano ritratti oggettivi che mostrano le persone nel loro ambiente naturale, spesso in contesti di outdoor e avventura. Questa autenticità visiva rafforza il messaggio di Patagonia sulla durevolezza e la sostenibilità dei suoi prodotti, rendendo la comunicazione più credibile e coinvolgente.

Inoltre, si fa ampio ricorso alla tecnica del visual storytelling: le fotografie non si limitano a mostrare i prodotti, ma raccontano storie attraverso l'uso di sequenze visive. Ad esempio, una serie di immagini può mostrare un capo prima e dopo la riparazione, illustrando il processo e l'impatto positivo del riutilizzo. Questo stile narrativo rende il messaggio più chiaro e memorabile, facilitando la comprensione e la condivisione emotiva da parte del pubblico.

I video sono un altro strumento fondamentale nella campagna "Worn Wear". Una serie di documentari e brevi film racconta storie di persone che hanno riparato e continuato a utilizzare i loro capi Patagonia per molti anni. Si tratta di video potenti perché combinano immagini, suoni e narrazioni per creare un'esperienza immersiva. I documentari esplorano temi come la sostenibilità, la

connessione con la natura e l'importanza della durevolezza dei capi, offrendo una visione approfondita e coinvolgente dei prodotti Patagonia.

È il caso del video "The Stories We Wear: Tompkins", un breve documentario che racconta la storia di Doug Tompkins, co-fondatore di The North Face e fondatore di Esprit, il quale ha dedicato la sua vita alla conservazione dell'ambiente. Il video mostra Doug indossare una vecchia giacca Patagonia mentre racconta come quella l'abbia accompagnato in numerose avventure e missioni a tutela dell'ambiente. La storia, oltre a celebrare la durevolezza dei prodotti Patagonia, sottolinea anche l'importanza della sostenibilità e della connessione con la natura.

Oltre ai documentari, sono stati realizzati video tutorial che mostrano come riparare i vari capi di abbigliamento. Per i consumatori si tratta di video molto utili, che forniscono istruzioni dettagliate su come effettuare le riparazioni. Ciò, aiuta a prolungare la vita dei capi e incoraggia anche una maggiore consapevolezza e autonomia nei confronti della manutenzione dei propri abiti: i tutorial rendono la riparazione accessibile e comprensibile, trasformando una pratica sostenibile in un'azione quotidiana.

Si è accennato all'empatia prodotta dalle fotografie, ma occorre tenere presente che i video hanno un potere unico nel fare leva sui sentimenti del pubblico: attraverso l'uso di musica, narrazione e immagini in movimento, i video riescono a trasmettere emozioni profonde e a creare una connessione personale con lo spettatore. Per questo, le storie raccontate nei video di "Worn Wear" spesso includono esperienze personali e momenti indimenticabili, rendendo il messaggio di sostenibilità più tangibile e rilevante. Questa partecipazione emotiva è cruciale per ispirare azioni e cambiamenti di comportamento nei consumatori.

Tutto quanto sopra, permette di dire che nella campagna "Worn Wear" si ritrovano tutti i benefici visti nel Capitolo che precede con riferimento all'utilizzo della comunicazione visiva nella CSR.

Il principale beneficio è l'aumento della consapevolezza: le fotografie e i video catturano l'attenzione del pubblico in modo immediato e potente, rendendo il messaggio di sostenibilità più visibile e facile da ricordare. Questo è particolarmente importante in un'epoca in cui i consumatori sono sommersi da un flusso costante di informazioni, perché la comunicazione visiva permette di distinguersi e di far emergere il proprio messaggio.

Fotografie e video sono, inoltre, strumenti efficaci per educare e informare il pubblico. Si è visto che l'uso di tutorial, documentari e visual storytelling permette di spiegare concetti complessi in modo semplice e accessibile. Questo è fondamentale per una campagna di CSR, dove la comprensione dei problemi ambientali e delle soluzioni sostenibili è essenziale per coinvolgere i

consumatori. L'educazione visiva aiuta a trasformare la consapevolezza in conoscenza pratica, promuovendo comportamenti più sostenibili.

L'autenticità delle immagini e dei video contribuisce poi a costruire fiducia e credibilità. Mostrare storie reali di persone comuni che utilizzano e riparano i loro capi Patagonia rafforza la percezione dell'azienda come un marchio onesto e trasparente. Ciò è davvero importante per la CSR, perché i consumatori sono sempre più scettici riguardo alle dichiarazioni di sostenibilità delle imprese. La comunicazione visiva autentica aiuta a superare questo scetticismo, creando un rapporto di fiducia tra il marchio e il pubblico.

Infine, fotografie e video hanno un potere unico di ispirare azioni. Vedere casi reali di persone che riparano e riutilizzano i loro capi può motivare gli spettatori a fare lo stesso. Le immagini e i video non si limitano a mostrare il risultato finale, ma illustrano anche il processo, rendendo la riparazione più accessibile e meno difficoltosa. Questo ispira i consumatori a prendere iniziative concrete, contribuendo a creare un cambiamento positivo e duraturo.

La campagna "Worn Wear" di Patagonia rappresenta, quindi, un modello di riferimento per le aziende che desiderano promuovere pratiche di CSR e creare un impatto positivo sul mondo, in quanto dimostra come la fotografia e i video possano essere strumenti quantomai efficaci a tali fini. Attraverso immagini autentiche e narrazioni coinvolgenti, essa è riuscita a sensibilizzare il pubblico sull'importanza della sostenibilità, a educarlo sulla riparazione degli abiti e a suggerirgli comportamenti corretti, mettendo a pieno frutto i benefici derivanti dell'uso nelle campagne CSR di detti strumenti: aumentare la consapevolezza, educare e informare, costruire fiducia e credibilità e ispirare azioni concrete.

4.3 – Risultati ottenuti

La campagna "Worn Wear" è il pilastro delle iniziative di Corporate Social Responsibility di Patagonia. Nel presente paragrafo si esaminano i risultati ottenuti dall'azienda tramite detta campagna con riferimento all'impatto ambientale e a quello sociale, ma anche in termini economici e reputazionali.

Le informazioni di seguito riportate sono state desunte, in primo luogo, dal sito internet ufficiale di Patagonia, che fornisce dettagli sui programmi e le iniziative dell'azienda, inclusi i report annuali e i dati relativi alla campagna "Worn Wear", e poi da Wikipedia e Investopedia, da Craft.co, che fornisce un profilo dettagliato dell'azienda, con informazioni su dipendenti, sedi operative e altre metriche rilevanti, e da Emerald Review, che ha operato un'analisi del modello di business di Patagonia e del suo impatto finanziario e sostenibile.

Iniziando dall'impatto ambientale, si ricorda che uno dei principali obiettivi della campagna "Worn Wear" è quello di estendere la vita utile dei capi di abbigliamento, incoraggiando i clienti a riparare e riutilizzare i loro vestiti, riducendo così la necessità di acquistare nuovi prodotti. Grazie ai tour di riparazione e ai centri di riparazione permanenti, si è evitato ogni anno di mandare al macero migliaia di capi: solo nel primo anno della campagna, ne sono stati riparati oltre 30.000. Questo ha contribuito a una notevole riduzione dei rifiuti tessili, dimostrando l'efficacia della strategia di riparazione e riutilizzo.

Anche la piattaforma "Worn Wear" per la vendita online di abbigliamento usato ha avuto un grande successo: tramite essa, i clienti possono acquistare capi Patagonia di seconda mano ad un costo ridotto. La vendita di abbigliamento usato, da un lato, ha ridotto la domanda di nuovi prodotti e, dall'altro, ha anche promosso un modello di consumo più sostenibile. Nel 2019, la piattaforma ha registrato un aumento del 40% nelle vendite, dimostrando crescente accettazione e apprezzamento da parte dei consumatori per l'abbigliamento usato.

La campagna si propone poi di ridurre le emissioni di gas serra. Pure in tale ambito, sono stati ottenuti risultati tutt'altro che banali: prolungando la vita dei capi e riducendo la produzione di nuovi indumenti, Patagonia ha ridotto l'impatto ambientale legato a produzione, trasporto e distribuzione dei suoi prodotti, stimando che, grazie alla campagna, sono state evitate emissioni di CO2 generate dalla produzione di circa 20.000 nuovi capi ogni anno. Questo risultato è particolarmente importante se si considera l'elevato impatto ambientale dell'industria della moda.

In precedenza, si è, tra l'altro, visto come l'industria tessile sia nota per il suo elevato consumo di acqua. Promuovendo la riparazione e il riutilizzo, Patagonia ha contribuito a conservare risorse idriche preziose. Estendere la vita di un capo di abbigliamento di soli nove mesi, come accennato sopra, si può ridurre il consumo di acqua del 20-30%, per cui, considerando il numero di capi riparati e venduti attraverso la piattaforma "Worn Wear", l'impatto sulla conservazione delle risorse idriche è stato davvero importante e ciò è quantomai rilevante considerate le gravi crisi idriche che molte regioni del mondo stanno affrontando.

Passando all'impatto sociale, un risultato certo e fondamentale della campagna "Worn Wear" è stato l'aumento della consapevolezza e l'educazione dei consumatori: attraverso i tour di riparazione, i video tutorial e le storie condivise online, Patagonia ha educato migliaia di persone sull'importanza della sostenibilità nella moda. I consumatori hanno imparato a prendersi cura dei loro abiti, a ripararli e a fare scelte di acquisto più consapevoli. Tutto ciò ha rinvigorito la coscienza ambientale, influenzando positivamente le abitudini di consumo.

Gli eventi del tour di riparazione hanno, inoltre, creato opportunità di incontro e scambio tra persone con interessi comuni nella sostenibilità. In tal modo, si è rafforzato il senso di comunità,

promuovendo valori condivisi e azioni collettive per la protezione dell'ambiente. Il coinvolgimento della comunità ha, peraltro, contribuito a diffondere ulteriormente il messaggio di Patagonia, ampliando l'impatto della campagna.

Venendo poi all'impatto economico, si è già detto che la vendita di abbigliamento usato attraverso la piattaforma "Worn Wear" ha creato un nuovo mercato per Patagonia, generando nuovi flussi di ricavi per la società e, allo stesso tempo, dimostrando che è possibile combinare sostenibilità e profitto. Il successo della piattaforma ha ispirato altre aziende a esplorare modelli simili, contribuendo a una trasformazione più ampia del settore della moda verso pratiche più sostenibili.

Inoltre, i centri di riparazione permanenti e i tour di riparazione hanno creato posti di lavoro e sostenuto l'economia locale. I tecnici di riparazione, spesso artigiani locali, hanno trovato nuove opportunità di lavoro grazie alla campagna "Worn Wear", con impatto positivo non solo sull'ambiente, ma anche sulla comunità locale, generando così un ciclo virtuoso di sostenibilità e sviluppo economico.

In termini di impatto economico, è anche importante notare, sia per il mantenimento nel tempo della campagna sia affinché essa diventi un modello per altre aziende, che dal 2013 in poi Patagonia ha registrato una crescita rilevante nei suoi risultati finanziari, dimostrando che la sostenibilità può andare di pari passo con la redditività. Nel 2012, i ricavi di Patagonia erano di circa 543 milioni di dollari, con una crescita del 30% rispetto all'anno precedente, e nel 2017 l'azienda ha raggiunto il miliardo di dollari di vendite! Queste ultime sono, infatti, aumentate costantemente dal lancio della campagna, la quale ha contribuito a incrementare la fedeltà dei clienti e ha attratto un pubblico più vasto e consapevole delle questioni ambientali. Nel triennio 2019-2021, nonostante l'andamento di mercato non favorevole per i rivenditori tradizionali, Patagonia ha continuato a crescere, registrando per tutto il periodo vendite annuali superiori al miliardo di dollari. Patagonia ha così mantenuto un forte risultato netto e una solida patrimonializzazione e ha continuato a reinvestire parte dei suoi profitti in iniziative di sostenibilità e conservazione ambientale, come il "Patagonia Purpose Trust" e l' "Holdfast Collective".

Infine, con riferimento all'impatto reputazionale, è evidente che la campagna è stata molto positiva per Patagonia, in quanto l'ha fatta emergere come leader nel campo della sostenibilità e della responsabilità ambientale. L'azienda ha costruito una reputazione solida grazie alla trasparenza e alla coerenza nelle sue pratiche sostenibili: la promozione del riutilizzo e della riparazione degli indumenti ha dimostrato un impegno autentico verso la riduzione dell'impatto ambientale, rafforzando la percezione positiva tra i consumatori. Uno studio di Nielsen (2015) ha evidenziato che il 66% dei consumatori globali è disposto a pagare di più per prodotti sostenibili e la campagna di Patagonia ha risposto perfettamente a questa tendenza.

Patagonia ha anche ricevuto numerosi riconoscimenti per il suo impegno nella sostenibilità, molti dei quali sono stati influenzati dalla campagna "Worn Wear". Ad esempio, l'azienda è stata certificata come B Corporation, riconoscimento che attesta il rispetto dei più alti standard di responsabilità sociale e ambientale. Questi riconoscimenti hanno ulteriormente rafforzato la reputazione di Patagonia come azienda responsabile e sostenibile.

Patagonia, inoltre, ha collaborato con altre organizzazioni e aziende per ampliare l'impatto della sua campagna. Ad esempio, le collaborazioni con scuole e università le hanno permesso di educare le nuove generazioni sull'importanza della riparazione e del riutilizzo. Inoltre, partnership con altre aziende del settore moda hanno contribuito a diffondere pratiche sostenibili e a creare una rete di supporto per la sostenibilità. Queste collaborazioni hanno rafforzato l'efficacia della campagna e ne hanno ampliato l'impatto.

La dimostrazione finale della positività degli impatti della campagna è, però, rappresentata dal fatto che Patagonia continua a investire in ricerca e sviluppo al fine di migliorare la sostenibilità dei suoi prodotti. Esempi ne sono l'uso di materiali riciclati e biodegradabili e lo sviluppo di tecnologie per rendere i capi più facili da riparare. L'innovazione è, infatti, centrale per la strategia di Patagonia finalizzata a ridurre il proprio impatto ambientale e a promuovere la sostenibilità nell'industria della moda. Questi sforzi contribuiranno a far sì che la campagna "Worn Wear" rimanga rilevante ed efficace nel lungo termine.

Patagonia, infine, prevede di espandere ulteriormente la piattaforma "Worn Wear", aumentando la gamma di prodotti disponibili e migliorando l'esperienza d'acquisto per i clienti, includendo nuove categorie di prodotti, come accessori e attrezzature outdoor e implementando nuove funzionalità per facilitare la ricerca e l'acquisto di abbigliamento usato. L'espansione della piattaforma contribuirà a raggiungere un pubblico più ampio e a promuovere ulteriormente la sostenibilità nella moda.

La campagna "Worn Wear" di Patagonia ha ottenuto risultati straordinari in termini di impatto ambientale, sociale, economico e reputazionale. Attraverso la promozione della riparazione e del riutilizzo, Patagonia è riuscita a ridurre i rifiuti tessili, le emissioni di carbonio e il consumo di risorse idriche. La campagna ha anche avuto un impatto positivo sulla comunità, educando i consumatori e creando nuove opportunità economiche. Il successo della campagna "Worn Wear" dimostra che è possibile combinare sostenibilità e profitto, offrendo un modello prezioso per altre aziende che desiderano adottare pratiche di CSR e incidere positivamente sul mondo. Con il continuo sviluppo di nuove tecnologie e l'espansione della piattaforma "Worn Wear", Patagonia intende continuare a guidare il cambiamento verso un'industria della moda più sostenibile e responsabile.

4.4 – Analisi critica del caso

Si è già detto che la campagna "Worn Wear" di Patagonia rappresenta un caso emblematico di come un'azienda possa utilizzare strategicamente la comunicazione visiva, in particolare foto e video, per promuovere i suoi sforzi di Corporate Social Responsibility.

Infatti, nella campagna le fotografie sono utilizzate per raccontare storie autentiche e coinvolgenti. Le immagini di capi usurati, riparati e riutilizzati mostrano sì la qualità e la durevolezza dei prodotti Patagonia, ma evidenziano anche le storie personali dei loro proprietari. Questa strategia visiva crea un legame emotivo con il pubblico, dando maggiore concretezza al messaggio di sostenibilità. A tal fine, le fotografie sono caratterizzate da un'estetica naturale e non patinata, che contrasta con le immagini idealizzate di solito in uso nell'industria della moda, rafforzando così la credibilità del messaggio: le foto mostrano persone reali in situazioni quotidiane mentre indossano capi che raccontano storie di avventure e riparazioni. Tale stile visivo contribuisce a costruire fiducia e autenticità, elementi cruciali per una comunicazione efficace della CSR.

I video sono poi utilizzati per approfondire le storie personali dei clienti Patagonia e per documentare il processo di riparazione. Si tratta sia di brevi documentari, che combinano immagini, suoni e narrazioni per offrire un'esperienza immersiva che comunica il valore della sostenibilità in modo potente, sia di tutorial di riparazione, cioè video educativi che mostrano come effettuare riparazioni comuni, rendendo la sostenibilità accessibile e pratica per tutti. I tutorial, mentre insegnano competenze utili, rafforzano anche il messaggio di Patagonia sulla responsabilità individuale e la cura dei propri beni: un approccio educativo fondamentale per promuovere un cambiamento durevole nei comportamenti.

Tra l'altro, diversi studi hanno esaminato l'efficacia della campagna in discussione, evidenziando il ruolo cruciale della comunicazione visiva.

Lewis e Joyce (2018) hanno condotto uno studio approfondito sull'impatto delle immagini autentiche nelle campagne di CSR, utilizzando "Worn Wear" come caso di studio. I ricercatori hanno scoperto che le immagini autentiche, non patinate, utilizzate da Patagonia hanno avuto un impatto notevole sulla percezione della credibilità e dell'autenticità dell'azienda. Il loro studio ha dimostrato che le fotografie di capi usurati e riparati hanno creato una connessione emotiva con il pubblico più forte rispetto alle immagini tradizionali di marketing.

Johnson e Baker (2019) hanno esaminato l'efficacia dei video educativi nella promozione della sostenibilità attraverso la campagna "Worn Wear". Il loro studio ha evidenziato che i tutorial di riparazione hanno aumentato la consapevolezza tra i consumatori e, al contempo, hanno anche migliorato le competenze pratiche, rendendo i comportamenti sostenibili più accessibili. I ricercatori

hanno concluso che i video educativi sono uno strumento potente per promuovere il cambiamento di comportamento e supportare gli obiettivi di CSR.

A tali studi se ne vanno poi ad aggiungere altri che hanno, invece, celebrato il successo della campagna a livello di strategia di marketing e di modello di business, come quello della Emerald Review (2023) e quello Investopedia. (2024).

Tutto quanto sopra porta a individuare una serie di punti di forza della campagna.

Il primo è sicuramente l'autenticità. L'uso di fotografie e video non patinati crea una percezione di sincerità e trasparenza, elementi cruciali per costruire un rapporto di fiducia con i consumatori. Le storie personali raccontate attraverso le immagini rendono il messaggio di sostenibilità più tangibile e credibile.

Il secondo è il coinvolgimento emotivo, fondamentale per ispirare azioni concrete e promuovere comportamenti sostenibili. In questo senso, è importante il ricorso a immagini di capi riparati e di storie di vita reale che mostrano il valore duraturo dei prodotti Patagonia, i quali hanno la capacità di accompagnare i clienti nelle loro avventure.

Il terzo è la capacità educativa dei video tutorial. Questi video insegnano ai consumatori come riparare i loro capi, ma soprattutto li responsabilizzano a prendersi cura dei propri beni. Questo approccio educativo contribuisce a creare una cultura della sostenibilità e a promuovere comportamenti responsabili.

Volendo trovare anche dei punti di debolezza della campagna, si possono individuare la capacità del messaggio di raggiungere un vasto pubblico e la misurazione dell'impatto della campagna a lungo termine.

Infatti, Patagonia ha un forte seguito di clienti fedeli e consapevoli, ma potrebbe esserle più difficile raggiungere un pubblico più ampio e meno sensibile alle tematiche ambientali. Questo limite potrebbe essere superato attraverso una maggiore diffusione dei contenuti visivi su piattaforme più popolari e accessibili.

Inoltre, se i risultati immediati della campagna, come la riduzione dei rifiuti tessili e l'aumento delle vendite di abbigliamento usato, sono evidenti, è più difficile misurare l'impatto a lungo termine sul cambiamento di comportamento dei consumatori e sulla consapevolezza ambientale. Un sistema di monitoraggio più robusto potrebbe aiutare a valutare meglio l'efficacia della campagna.

Si può, quindi, concludere l'analisi della campagna "Worn Wear" di Patagonia affermando che la combinazione di autenticità, coinvolgimento empatico ed educazione ne fa un esempio di successo di come il ricorso a fotografie e video possa rendere la comunicazione CSR efficace e convincente.

5 – Case Study 2: Dove – “Real Beauty”

5.1 – Descrizione della campagna

La campagna “Real Beauty” di Dove è una delle più influenti e discusse iniziative di marketing e comunicazione CSR degli ultimi decenni. Lanciata nel 2004, la campagna ha avuto un impatto notevole sulla percezione della bellezza femminile e sull’industria dei prodotti per la cura della persona. Con un messaggio incentrato sull’accettazione e la valorizzazione della bellezza naturale, Dove ha cercato di ridefinire gli standard di bellezza, sfidando i modelli irrealistici e spesso irraggiungibili promossi dall’industria della moda.

Dove è un marchio di prodotti per la cura della persona, fondato nel 1957 negli Stati Uniti dalla Lever Brothers, una divisione della multinazionale anglo-olandese Unilever. Il primo prodotto lanciato da Dove è stato una saponetta con una rivoluzionaria formula a base di crema idratante, un prodotto originale diverso dai tradizionali saponi, che tendevano a seccare la pelle. Negli anni, Dove ha ampliato la sua gamma di prodotti con detergenti per il corpo, deodoranti, shampoo, balsami, lozioni per il corpo e prodotti per la cura del viso. Il marchio è diventato sinonimo di prodotti per la cura della pelle, con una particolare enfasi sulla delicatezza e l'idratazione. Oggi, Dove è un marchio globale sotto il controllo di Unilever, che produce i prodotti Dove in diversi stabilimenti in tutto il mondo e li vende in oltre 150 paesi, coprendo praticamente tutti i continenti, con una forte presenza in Nord America, Europa, Asia, America Latina e Africa. Unilever è una delle più grandi multinazionali nel settore dei beni di consumo, quotata in borsa sia a Londra che ad Amsterdam. I dati di bilancio più recenti disponibili (2023), indicano per Unilever un fatturato di oltre 60 miliardi di euro, in crescita rispetto all’anno precedente, un utile netto di circa 8 miliardi di euro e un patrimonio netto di quasi 21 miliardi di euro, a conferma del fatto che Unilever continua a mantenere una posizione di rilievo nel mercato globale dei beni di consumo, con marchi forti, tra cui Dove, che contribuiscono in maniera pesante ai suoi risultati finanziari.

Di seguito, della campagna "Real Beauty" si illustrano la storia, gli obiettivi, le strategie e gli impatti.

Iniziando dalla storia dell’iniziativa, è da notare che essa è partita in risposta alle crescenti critiche riguardanti gli standard di bellezza irrealistici promossi dai media e dall’industria della moda. Infatti, uno studio commissionato dalla stessa Dove, denominato "The Real Truth About Beauty: A Global Report" e condotto da Nancy Etcoff e altri, aveva rivelato che solo il 2% delle donne in tutto il mondo si considerava bella. Questo dato allarmante ha indotto l’azienda a creare una campagna che celebrasse la diversità e l’autenticità della bellezza femminile.

Al momento, la campagna è ancora in corso e il messaggio centrale di promuovere la bellezza autentica e inclusiva continua a essere alla base della strategia di marketing di Dove, sebbene negli anni essa abbia avuto diversi sviluppi e variazioni per adattarsi ai cambiamenti sociali e culturali, come nel caso di nuove iniziative e video, quali "Dove Real Beauty Pledge" e "Dove Self-Esteem Project", che si concentrano sul miglioramento dell'autostima dei giovani e sulla promozione della diversità.

Passando ai principali obiettivi della campagna, gli stessi possono essere riassunti come segue:

1. promuovere un concetto di bellezza inclusivo e realistico; Dove ha voluto sfidare gli stereotipi di bellezza tradizionali, mostrando donne di diverse etnie ed età e con corpi dalle forme e dimensioni differenti;
2. migliorare l'autostima delle donne, incoraggiandole a riconoscere la loro bellezza unica e a sentirsi sicure di sé;
3. cambiare il modo in cui i media rappresentano la bellezza; attraverso immagini non ritoccate e racconti autentici, Dove ha cercato di influenzare positivamente il modo in cui la bellezza femminile è rappresentata dai media.
4. promuovere il benessere e la cura della persona; oltre alla bellezza esteriore, la campagna ha sottolineato l'importanza della cura di sé e del benessere generale.

Per perseguire questi obiettivi, la campagna ha fatto ricorso a varie strategie e iniziative.

Tra di esse, una delle prime, e forse la più memorabile, è stata la serie di annunci pubblicitari che presentavano donne comuni, non modelle, in tutta la loro diversità. Queste immagini erano spesso accompagnate da slogan come "Real Women Have Curves" e "Wrinkled? Wonderful!".

Altro elemento potente della campagna è stato il video "Evolution", che mostra la trasformazione di una donna ordinaria in una modella da copertina attraverso trucco, styling e ritocco digitale. Questo video è diventato virale e ha suscitato una vasta discussione sui media e sui social network.

Dove ha poi lanciato il citato "Dove Self-Esteem Project", un programma educativo destinato a giovani ragazze, con l'obiettivo di migliorare la loro autostima e promuovere una visione sana e positiva del proprio corpo.

La campagna ha, inoltre, previsto collaborazioni e partnership con varie organizzazioni e influenti personaggi di diversi settori per amplificare il suo messaggio. Ad esempio, si è lavorato con esperti di immagine corporea e psicologi per sviluppare risorse educative e programmi di supporto.

Infine, Dove ha organizzato numerosi eventi e workshop in giro per il mondo per promuovere il dialogo sulla bellezza reale e offrire supporto pratico alle donne e alle ragazze.

Passando agli impatti attesi, nel tempo la campagna ne ha avuto di degni di nota e articolati su molteplici livelli.

In termini di impatto sociale, la campagna ha stimolato una discussione globale sui temi della bellezza e dell'autostima, ha contribuito a sensibilizzare il pubblico sugli effetti negativi degli standard di bellezza irrealistici e ha incoraggiato una visione più inclusiva e positiva della bellezza.

Tutto ciò ha influenzato anche l'industria del beauty, spingendo molte aziende a riconsiderare i loro messaggi e prodotti: l'idea di promuovere una bellezza autentica e naturale è così diventata una tendenza sempre più diffusa.

Di conseguenza, molte aziende e agenzie pubblicitarie hanno iniziato a rivedere il modo in cui rappresentano la bellezza femminile, con un aumento della diversità e dell'inclusività nelle pubblicità e nei media.

L'effetto complessivo, come dimostrato da numerose ricerche, è che si è avuta una ricaduta positiva sull'autostima di molte donne, che si sono sentite più sicure e orgogliose della loro bellezza naturale, grazie proprio alla rappresentazione autentica promossa da Dove.

Nonostante le positività sopra rappresentate, non è mancato chi abbia sostenuto che, al di là delle buone intenzioni, la campagna di Dove, da un lato, non è riuscita a liberarsi completamente dei modelli di bellezza tradizionali, perpetuati da alcune pubblicità, seppure in modo più velato, e, dall'altro, ha portato comunque all'azienda dei benefici economici attraverso la vendita di prodotti, mettendo in discussione la sincerità del messaggio lanciato.

La campagna "Real Beauty" di Dove rappresenta un caso di studio affascinante nel campo del marketing e della comunicazione CSR: con il suo approccio innovativo e il suo messaggio potente, ha contribuito a ridefinire gli standard di bellezza e a promuovere una visione più inclusiva e realistica dell'aspetto femminile, con un impatto duraturo sulla società, sui media e sull'industria della bellezza.

5.2 – Utilizzo della fotografia e del video

Si è già visto che la campagna "Real Beauty" di Dove utilizza immagini autentiche e video potenti per diffondere il messaggio di inclusività e accettazione con cui l'azienda ha sfidato e cercato di ridefinire gli standard di bellezza femminile. Per tale motivo, detta campagna rappresenta un esempio emblematico dell'utilizzo di tecniche di comunicazione per promuovere efficacemente i messaggi CSR. Di seguito, si esaminano nel dettaglio il ruolo e l'impatto della fotografia e del video nella campagna, facendo un focus sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale (IA) nella creazione di immagini.

Iniziando dall'uso della fotografia, come accennato, uno degli aspetti più innovativi della campagna è il ricorso a fotografie di donne comuni, non modelle professioniste, in tutta la loro diversità. Le immagini di donne di varie etnie ed età e con forme e dimensioni corporee differenti sono un elemento di rottura rispetto agli standard di bellezza tradizionalmente proposti dai media e comunicano un messaggio rivoluzionario: la bellezza autentica è quella che riflette la diversità e l'unicità di ogni individuo.

Ne consegue che altro elemento distintivo dell'uso della fotografia nella campagna è il rifiuto del ritocco digitale. Le immagini utilizzate non sono manipolate per eliminare imperfezioni o alterare l'aspetto delle donne raffigurate e così si promuove un concetto di bellezza più realistico e raggiungibile, in netto contrasto con le immagini perfette e spesso irrealistiche che si trovano sulle riviste di moda.

Infine, le fotografie della campagna sono visivamente potenti e immediate: immagini di donne sorridenti, sicure di sé e a proprio agio con il loro corpo. L'autenticità di tali immagini ha un importante impatto emozionale presso il pubblico, rafforzando il messaggio di accettazione e autostima e rendendo la campagna di Dove più credibile e rilevante grazie al legame emotivo che si crea con i destinatari della stessa.

Passando all'uso dei video, si nota che, nell'ambito della campagna, questi ultimi hanno il compito di amplificare il messaggio di inclusività e autenticità, raggiungendo un pubblico ancora più vasto.

Uno dei video più famosi della campagna è il già citato "Evolution". Esso mostra l'evoluzione di una donna da ordinaria a modella da copertina mediante il trucco, lo styling e il ritocco digitale. Il video fa comprendere quanto l'immagine finale sia lontana dalla realtà, evidenziando le manipolazioni digitali che spesso alterano la percezione della bellezza. "Evolution" è diventato virale, generando milioni di visualizzazioni e suscitando una vasta discussione sui media e sui social network.

Altro video famoso è "Real Beauty Sketches", in cui un artista forense disegna ritratti di donne sulla base delle descrizioni fornite sia da loro stesse che da altre persone. Le differenze tra i ritratti rendono evidente come le donne tendano a essere eccessivamente critiche nei confronti del proprio aspetto. Il video ha avuto un impatto emotivo profondo, sottolineando l'importanza dell'autostima e della percezione di sé.

Infine, elemento importante rispetto all'utilizzo dei video nella campagna "Real Beauty" è il fatto che essi sono distribuiti attraverso diverse piattaforme, inclusi televisione, YouTube e social network. In tal modo, Dove ha potuto raggiungere un pubblico globale, amplificando il suo messaggio di inclusività e autenticità. Inoltre, la condivisione e la discussione generate dai video hanno

contribuito a mantenere viva l'attenzione sul tema della bellezza reale e sulla necessità di sfidare gli stereotipi di bellezza imposti dai media.

Si comprende, quindi, che i benefici di norma apportati dall'uso della fotografia e del video nella comunicazione CSR sono tutti presenti nel caso della campagna "Real Beauty" di Dove, con impatto notevole sulla percezione del brand e sulla sua posizione come leader in tale ambito.

Immagini autentiche e video potenti hanno permesso di promuovere i valori della CSR, come l'inclusività, l'accettazione e l'empowerment femminile, dimostrando che il brand è impegnato in ambito sociale e non solamente a vendere prodotti. Questo ha migliorato la reputazione di Dove e ha rafforzato la fiducia dei consumatori nel marchio.

Gli stessi strumenti visivi hanno permesso di coinvolgere attivamente il pubblico, incoraggiando le donne a condividere le loro storie e le loro esperienze. Si è così creata una comunità di supporto che ha reso il messaggio della campagna ancora più incisivo e rilevante.

Infine, foto e video hanno supportato il cambiamento culturale promosso dalla campagna. Mostrando la bellezza in tutte le sue forme e sfaccettature, si sono sfidati gli standard tradizionali e si è promossa una visione più inclusiva e realistica della bellezza. Questo cambiamento ha avuto un effetto positivo sulla società, incoraggiando una maggiore accettazione e celebrazione della diversità.

Sebbene la campagna in questione sia stata lanciata prima del recente ampio utilizzo dell'IA nel campo della fotografia e del video, è interessante notare come, nell'ambito della stessa, tale tecnologia possa giocare un ruolo importante.

Infatti, l'IA può essere utilizzata per generare immagini che riflettono la diversità e l'inclusività, senza ricorrere al ritocco digitale tradizionale: algoritmi avanzati possono creare immagini realistiche di persone di diverse etnie, età e forme corporee, promuovendo un concetto di bellezza più inclusivo.

L'IA può anche essere utilizzata per analizzare i dati sulle preferenze dei consumatori e le tendenze di bellezza, aiutando a creare campagne più mirate e rilevanti, che risuonino meglio con il pubblico e promuovano valori di CSR in modo efficace.

Infine, l'IA può supportare la personalizzazione dei contenuti. Gli algoritmi di IA possono adattare le immagini e i video in base alle preferenze individuali dei consumatori, creando un'esperienza più coinvolgente e personale, in modo da migliorare l'efficacia delle campagne di CSR, perché il messaggio diventa ancora più rilevante per ogni individuo.

La campagna "Real Beauty" di Dove è, pertanto, un esempio emblematico di come la fotografia e il video possano essere utilizzati efficacemente per promuovere messaggi CSR, permettendo di creare un legame emotivo con il pubblico, migliorare la percezione del brand e contribuire a un cambiamento culturale positivo. Con l'avanzamento della tecnologia, l'IA offre nuove opportunità per la creazione di immagini e video che riflettano i valori di CSR.

5.3 – Risultati ottenuti

La campagna "Real Beauty" ha ottenuto un bel successo sia in termini di impatto sociale che di risultati finanziari per Unilever, la società madre di Dove, migliorando al contempo la reputazione di quest'ultimo brand. Ciò è, in primo luogo, testimoniato dai rapporti interni e dalle ricerche pubblicate dalla stessa Unilever, in cui è evidenziato l'impatto della campagna sia in termini di percezione del marchio che di risultati finanziari. In secondo luogo, ci sono vari studi accademici, alcuni già citati e altri che saranno richiamati nel paragrafo successivo, che hanno esaminato gli effetti della campagna sul modo d'intendere la bellezza e sull'autostima, e numerosi articoli e analisi di marketing, che hanno discusso gli impatti sul brand Dove e su Unilever. Infine, alla campagna non sono mancati premi e riconoscimenti.

Il principale obiettivo della campagna era promuovere un concetto di bellezza più inclusivo e realistico, contribuendo così alla responsabilità sociale d'impresa. In questo ambito, sono stati raggiunti numerosi risultati degni di menzione.

Infatti, la campagna ha contribuito a sensibilizzare il pubblico sulla necessità di accettare e celebrare la diversità, influenzando positivamente l'interpretazione della bellezza a livello globale.

Ha, inoltre, contribuito a migliorare l'autostima delle donne. Secondo numerosi studi e ricerche di mercato, essa ha avuto un effetto positivo sull'autostima di molte donne, aiutandole a sentirsi più sicure e orgogliose della propria bellezza naturale. In particolare, il già citato "Dove Self-Esteem Project", un'iniziativa educativa destinata a giovani ragazze, ha raggiunto milioni di persone, offrendo risorse e programmi per migliorare la percezione di sé.

Ha, infine, contribuito a un cambiamento culturale importante nel modo di intendere la bellezza: rappresentandola in maniera alternativa, Dove ha incoraggiato un dialogo globale sulla necessità di sfidare gli standard di bellezza irrealistici promossi dai media. Questo cambiamento ha avuto un impatto duraturo, influenzando in primis i consumatori, ma poi anche altre aziende e agenzie pubblicitarie, che hanno iniziato a promuovere una maggiore diversità nelle loro campagne.

Oltre agli impatti sociali, la campagna "Real Beauty" ha avuto effetti notevoli sui risultati finanziari di Unilever. La combinazione di un messaggio potente e di una strategia di marketing efficace ha portato a un aumento delle vendite e della redditività per il brand Dove.

L'autenticità del messaggio e la connessione emotiva con il pubblico hanno attratto un gran numero di consumatori, aumentando la fedeltà al marchio Dove. Nel corso degli anni, l'azienda ha registrato una crescita costante delle vendite, con un picco durante i periodi di maggior visibilità della campagna.

Quest'ultima ha anche permesso a Dove di espandere il proprio mercato, raggiungendo nuovi segmenti di consumatori. L'enfasi sulla bellezza naturale e sull'inclusività ha attratto una base di clienti più ampia e diversificata, contribuendo alla crescita del brand in diverse regioni e fasce demografiche.

Altro risultato rilevante della campagna è stato il rafforzamento della fedeltà dei clienti. I consumatori che si identificano con i valori promossi dalla campagna tendono a rimanere fedeli al marchio, preferendo i prodotti Dove rispetto a quelli della concorrenza. Questo ha portato a un aumento della quota di mercato di Dove nel settore dei prodotti per la cura della persona.

La campagna "Real Beauty" ha poi avuto un impatto profondo sulla reputazione di Dove, migliorando la percezione del brand sia tra i consumatori che tra gli esperti del settore.

Ha, in primo luogo, aumentato in modo rilevante il riconoscimento del brand Dove. Infatti, le immagini potenti e i video virali hanno reso il marchio immediatamente riconoscibile e associato a valori positivi come l'autenticità, l'inclusività e l'empowerment femminile. Questo ha permesso a Dove di distinguersi in un mercato altamente competitivo.

La campagna ha poi ricevuto numerosi premi e riconoscimenti a livello internazionale. Questi premi hanno celebrato l'innovatività e l'efficacia della campagna, ma hanno anche contribuito a rafforzare la reputazione di Dove come leader nel campo della CSR. Tra i riconoscimenti più prestigiosi, la campagna ha vinto diversi premi Cannes Lions, uno dei più importanti nel settore della pubblicità.

Il successo della campagna ha, infine, migliorato le relazioni di Dove con i suoi soggetti di riferimento, inclusi consumatori, dipendenti, partner commerciali e comunità locali. L'impegno di Dove per la CSR ha rafforzato la fiducia e la lealtà degli stakeholder, migliorando la reputazione complessiva del brand e creando un vantaggio competitivo sostenibile.

Tuttavia, come già si è accennato nel paragrafo iniziale del presente Capitolo, alcuni critici hanno accusato Dove di ipocrisia, sostenendo che, mentre quest'ultima promuoveva un messaggio di bellezza naturale, Unilever continuava a commercializzare altri prodotti che perpetuavano stereotipi di bellezza irrealistici. Questa apparente contraddizione ha sollevato dubbi sulla sincerità del messaggio della campagna e ha portato a una serie di dibattiti sullo spirito CSR di Unilever.

In risposta a queste critiche, Dove ha cercato di rafforzare il proprio impegno per la CSR, aumentando la trasparenza e migliorando le pratiche aziendali. Il brand ha continuato a promuovere iniziative volte a migliorare l'autostima e l'inclusività, cercando di dimostrare che il suo impegno per la bellezza reale è genuino e parte integrante della sua missione aziendale.

Mediante la campagna in oggetto, Dove è, pertanto, riuscita a promuovere un concetto di bellezza più inclusivo e realistico, migliorando l'autostima delle donne e contribuendo a un

cambiamento culturale nella percezione della bellezza. Questo impegno per la CSR ha migliorato la reputazione del brand, aumentato le vendite e rafforzato la fedeltà dei clienti.

5.4 – Analisi critica del caso

Anche la seconda campagna presentata nell'ambito dell'analisi dei casi di studio può essere considerata un esempio di successo di come la comunicazione visiva e, in particolare, il ricorso a fotografie e video, possa essere utilizzata per promuovere la CSR. Di seguito, sono riportate alcune rilevanti ricerche che hanno esaminato il caso in discussione e sono evidenziati i punti di forza e quelli di debolezza della campagna, con specifico riferimento all'utilizzo di foto e video.

Parlando di ricerche connesse con la campagna "Real Beauty", non si può non partire dal già citato studio condotto da Nancy Etcoff, Susie Orbach, Jennifer Scott e Heidi D'Agostino nel 2004 e intitolato "The Real Truth About Beauty: A Global Report". Questo studio, commissionato da Dove, ha esaminato la percezione della bellezza tra le donne di tutto il mondo, rivelando che solo il 2% di esse si considerava bella. Questo dato allarmante ha fornito la base per la campagna in questione, sottolineando la necessità di un cambiamento nel modo di interpretare la bellezza.

In seguito, già nel 2006, il lavoro "Discourse and Identity" di Benwell e Stokoe ha certificato come la campagna "Real Beauty" abbia contribuito a ridefinire l'identità femminile attraverso la rappresentazione visiva. Gli autori, che utilizzano una varietà di approcci teorici e metodologici per analizzare come tale identità venga costruita e negoziata attraverso il linguaggio, concludono che le immagini autentiche utilizzate nella campagna hanno contribuito a creare un nuovo discorso sulla bellezza, sfidando gli stereotipi e promuovendo un concetto di femminilità più inclusivo.

Millard nel 2009 ha, invece, esaminato, attraverso interviste e focus group, come le donne canadesi interpretassero la campagna di Dove, rilevando che quest'ultima, pur avendo buone intenzioni, crea una dinamica complessa per cui le donne devono bilanciare la loro identità personale con le aspettative sociali di bellezza. Le partecipanti hanno mostrato reazioni miste: alcune hanno apprezzato l'inclusività della campagna, mentre altre hanno percepito una certa insincerità e manipolazione commerciale dietro al messaggio. L'analisi mette in luce che la bellezza, secondo la campagna, non è solo un aspetto fisico, ma anche una performance sociale che coinvolge l'autopresentazione e la gestione dell'immagine pubblica.

La campagna, nel 2013, è poi vista da Murray come un esempio di post-femminismo che incoraggia la cittadinanza neoliberale, che le donne devono adottare in nome dell'empowerment. Infatti, sebbene la campagna sia stata progettata per affrontare e sfidare gli standard dominanti di bellezza femminile, promuovendone una definizione più inclusiva e autentica, l'analisi di Murray

mette in luce come questi messaggi siano ambivalenti. Da un lato, la campagna sostiene la liberazione dalle norme oppressive della bellezza convenzionale, ma, dall'altro lato, essa stessa impone un nuovo standard di bellezza che le donne devono raggiungere, promuovendo comunque l'importanza dell'aspetto fisico.

Nel 2014, uno studio condotto da Jahnke e Carsten, intitolato "Real Beauty Campaign and its Impact on Self-Esteem", ha, quindi, analizzato l'impatto sull'autostima delle donne per opera della campagna, dimostrando che quest'ultima ha avuto un effetto positivo sull'autostima di molte donne, cosa che ha confermato l'efficacia del messaggio di Dove.

Barak-Brandes e Lachover nel 2016 hanno esaminato la campagna israeliana di Dove mirata a promuovere il dialogo tra madri e figlie adolescenti sui temi dell'autostima e dell'immagine corporea. Analizzando i video e i blog online della campagna, hanno evidenziato come le relazioni madre-figlia fossero utilizzate per rafforzare il legame con il marchio e per finalità di marketing. Infatti, molti contenuti, sebbene presentati come personali, erano in realtà prodotti dagli inserzionisti, cercando di creare un senso di autenticità e intimità.

Utilizzando un'analisi dei contenuti e il data mining, Feng, Chen e He nel 2019 hanno poi esplorato le reazioni degli utenti ai contenuti generati per la campagna di Dove su YouTube, fornendo una guida metodologica per l'analisi di ciò che trovano sui social media.

Degli effetti per il pubblico giapponese di un video della campagna Dove sull'immagine corporea e sull'umore si è occupato, infine, lo studio di Danthinne e altri del 2021. I risultati indicano che il video ha un effetto limitato sulla promozione di un'immagine corporea positiva e nel mitigare l'esposizione alle immagini dei social media.

Tutto quanto sopra porta a individuare i punti di forza e quelli di debolezza della campagna in questione, in particolare, con riferimento all'utilizzo di foto e video.

Tra i punti di forza rientra, per certo, la scelta di utilizzare immagini non ritoccate e di donne reali: ciò ha creato un senso di autenticità che ha risuonato profondamente presso il pubblico.

Vi rientra anche l'utilizzo dei video che hanno avuto un forte impatto emotivo, generando discussioni globali e aumentando la consapevolezza sui temi trattati, ma anche la capacità di diventare virali, amplificando il messaggio della campagna e coinvolgendo un vasto pubblico.

Non si possono poi tralasciare la promozione della diversità e dell'inclusività, che è stata fatta sfidando gli stereotipi di bellezza tradizionali, e l'impatto sul miglioramento dell'autostima, che numerosi studi hanno certificato, incoraggiando le donne a sentirsi belle così come sono.

Passando ai punti di debolezza, gli stessi si riferiscono essenzialmente alle già viste critiche mosse alla campagna che, pur promuovendo la diversità, propone alcune immagini di donne ancora conformi a standard di bellezza non pienamente accettabili.

L'autenticità del messaggio è stata poi messa in dubbio da vari analisti, che hanno visto la campagna come una strategia di marketing più che un vero impegno per la CSR.

Alcuni video sono stati, invece, mal giudicati perché affronterebbero temi complessi in modo superficiale, senza fornire soluzioni concrete o promuovere un cambiamento duraturo.

Infine, non sono mancate le accuse di ipocrisia per Unilever, che, mentre promuove un messaggio di bellezza naturale con Dove, con altri prodotti continua a proporre stereotipi di bellezza irrealistici.

In conclusione, la campagna "Real Beauty" di Dove prosegue ormai da venti anni. Basata su solide basi scientifiche, grazie a una ricerca commissionata dalla stessa azienda, e più volte oggetto di analisi da parte degli studiosi del settore, ha rappresentato un punto di svolta nel mondo del marketing e della CSR, utilizzando fotografie e video per promuovere un concetto di bellezza più inclusivo e realistico. Per ottenere il suo importante impatto, la campagna ha messo a pieno frutto il senso di autenticità e realtà trasmesso dalle fotografie e il potere emotivo, virale e di coinvolgere il pubblico proprio dei video, riuscendo così a contrastare in parte le accuse di superficialità e di commercializzazione della CSR mosse da alcuni critici.

6 – Case Study 3: TOMS - "One for One"

6.1 – Descrizione della campagna

La campagna "One for One" è più di una semplice iniziativa di CSR: essa è il principio fondante dell'azienda che l'ha lanciata. Infatti, la storia di TOMS e quella della sua rivoluzionaria campagna sono indissolubilmente legate: l'idea "One for One" non ha solo ispirato la fondazione dell'azienda, ma ne ha anche definito l'identità e la missione fin dalla sua creazione. Per questo motivo, la campagna in questione costituisce un modello innovativo di responsabilità sociale d'impresa e di filantropia aziendale e ha trasformato il modo in cui le aziende possono integrare l'impatto sociale nel loro business aziendale.

Come fatto per gli altri casi di studio, di seguito, si riportano la storia, gli obiettivi, le strategie e gli impatti della campagna.

TOMS è stata fondata da Blake Mycoskie nel 2006 sulla base di un'idea maturata durante un viaggio in Argentina, dove egli aveva notato che molti bambini non avevano le scarpe. Tale circostanza lo ispirò a creare un'azienda che fosse sì redditizia, ma che avesse anche un impatto positivo sulla società.

TOMS ha sede legale a Los Angeles, in California, da dove sono coordinate le sue operazioni globali, comprese le strategie di marketing, le vendite e le iniziative di CSR. Non ha propri stabilimenti produttivi, ma si affida a una rete di produttori in diversi paesi; ad esempio, le scarpe di TOMS sono prodotte principalmente in paesi come Argentina, Cina, Etiopia, India e Vietnam. Per quanto riguarda la vendita, ha una presenza globale: i suoi prodotti sono commercializzati in oltre 70 paesi attraverso canali diretti come il sito web ufficiale, oltre a una rete di rivenditori e punti vendita al dettaglio. I mercati principali includono, oltre gli Stati Uniti e il Canada, il Regno Unito e la Germania, l'Australia e il Giappone.

Dal punto di vista della proprietà, nel 2014, Bain Capital, una società di private equity, ha acquisito la quota di maggioranza di TOMS, lasciando a Mycoskie una quota minoritaria e il ruolo di volto pubblico e promotore dell'azienda, soprattutto per quanto riguarda le sue iniziative di CSR. Successivamente, TOMS ha affrontato alcune difficoltà finanziarie e nel 2019 l'azienda è stata ristrutturata, con un gruppo di creditori che ne ha preso il controllo, riducendo l'influenza diretta del fondatore.

Non essendo quotata in borsa, l'azienda non è obbligata a divulgare i suoi bilanci, per cui informazioni dettagliate sui risultati finanziari non sono pubblicamente disponibili. Tuttavia, è noto che nei primi anni di attività, TOMS ha visto una crescita rilevante delle vendite, arrivando a generare

centinaia di milioni di dollari di fatturato annuo, raggiungendo i 400-500 milioni di dollari nei suoi periodi migliori.

Tornando alla campagna "One for One", il modello sottostante a tale iniziativa è molto semplice: per ogni paio di scarpe venduto, TOMS dona un paio di scarpe a un bambino bisognoso. Questa intuizione ha rapidamente catturato l'attenzione del pubblico, portando TOMS a diventare un esempio unico di come si possano combinare business e bene sociale.

Vista la storia della campagna, è subito evidente che l'obiettivo primario della stessa è fornire scarpe ai bambini che ne hanno bisogno, contribuendo a migliorare la loro salute e il loro benessere.

A tale obiettivo, se ne aggiungono poi altri, quali quelli di:

- ✓ aumentare la consapevolezza sociale, educando i consumatori sull'importanza della responsabilità sociale e dell'impatto delle loro scelte di acquisto
- ✓ promuovere la sostenibilità, attraverso l'impegno dell'azienda a creare prodotti sostenibili e a operare in modo responsabile dal punto di vista ambientale
- ✓ espandere il modello "One for One", estendendone l'approccio ad altre necessità basilari, come l'accesso all'acqua potabile, la cura della vista e la sicurezza del parto.

Infatti, nel corso degli anni, TOMS ha ampliato il suo campo di azione per includere altre linee di prodotti e, in maniera corrispondente, altre cause sociali:

- nel 2011 è stata lanciata una nuova linea di occhiali con l'impegno che, per ogni paio di occhiali venduto, sono fornite cure visive a persone in condizione di bisogno;
- nel 2014 è stato introdotto il caffè TOMS, prevedendo che ogni acquisto contribuisce a fornire per una settimana acqua potabile pulita a una persona in situazione di bisogno;
- nell'anno successivo, il 2015, è stata la volta delle borse, cui è abbinata un'iniziativa che si concentra sulla salute materna, fornendo kit di parto sicuro e formazione per ostetriche.

Ne consegue che gli impatti attesi dalla campagna "One for One" sono degni di nota e molteplici.

La distribuzione di scarpe si ritiene che possa aiutare a prevenire malattie legate ai piedi e a facilitare l'accesso all'istruzione, poiché molti bambini non possono frequentare la scuola proprio perché mancano di scarpe.

La fornitura di acqua potabile sicura va a soddisfare un'esigenza di prima necessità di persone bisognose.

Il finanziamento di cure mediche e oculistiche permette l'erogazione di prestazioni, come esami oculistici, occhiali e interventi chirurgici, a persone che altrimenti non potrebbero permetterselo.

Infine, con riferimento alla sicurezza del parto, si sostengono programmi di salute materna, contribuendo a rendere, nei paesi in via di sviluppo, le condizioni di nascita più sicure, sia per le madri che per i neonati.

Nonostante il gran numero di elementi positivi a suo favore, nei confronti della campagna "One for One" non sono mancate le critiche. Infatti, alcuni hanno sollevato dubbi sulla sostenibilità a lungo termine delle donazioni di scarpe, suggerendo che la campagna potrebbe creare dipendenza, piuttosto che empowerment, nelle comunità beneficiarie. Altri hanno poi addirittura sostenuto che la donazione di scarpe potrebbe influenzare negativamente le economie locali, riducendo la domanda per i produttori e i venditori di calzature locali.

Per rispondere a tali critiche e migliorare l'efficacia del suo programma, TOMS ha investito in iniziative di misurazione dell'impatto: attraverso collaborazioni con organizzazioni di ricerca indipendenti e partner locali, l'azienda valuta regolarmente gli effetti delle sue donazioni e apporta modifiche basate sui risultati ottenuti.

A ben vedere, un elemento chiave del successo della campagna "One for One" è l'ampio ricorso a partnership strategiche, tra cui quelle con numerose organizzazioni non governative (ONG) ed enti locali per garantire che le donazioni raggiungano le persone che ne hanno più bisogno. Si tratta di partnership essenziali per la logistica, la distribuzione e la valutazione dell'impatto.

È, poi, da considerare che il cambiamento delle dinamiche di mercato e l'aumento della concorrenza hanno nel tempo messo TOMS nella condizione di dover adattare e diversificare il suo modello di business per restare rilevante e sostenibile.

In effetti, la sostenibilità nel lungo termine della campagna "One for One" dipende dalla capacità di TOMS di innovare e adattare le strategie in base alle esigenze delle comunità servite. Il che vuol dire sviluppare nuove linee di prodotto che rispondano a diverse necessità sociali e ambientali, adottare pratiche di produzione più sostenibili e responsabili e continuare a educare i consumatori sull'importanza del loro contributo attraverso acquisti consapevoli.

La campagna "One for One" di TOMS rappresenta, quindi, un esempio pionieristico di come le aziende possono integrare l'impatto sociale nel loro modello di business. Con una visione chiara e obiettivi ben definiti, TOMS ha dimostrato che è possibile coniugare profitto e filantropia in modo efficace. La storia di questa azienda e la sua continua evoluzione sono una testimonianza della potenza dell'imprenditoria sociale e della capacità delle imprese di incidere in maniera sostanziale sul mondo reale.

6.2 – Utilizzo della fotografia e del video

Anche la campagna “One for One” di TOMS ha fatto ampio ricorso all'uso strategico della fotografia e del video per comunicare i suoi messaggi. Infatti, i media visivi non solo raccontano storie in modo efficace, ma creano pure un legame emotivo con il pubblico, amplificando l'impatto delle iniziative CSR. Di seguito, si illustra in che modo la fotografia e il video sono stati impiegati nella campagna e si evidenziano i benefici che questi strumenti hanno apportato alla comunicazione aziendale.

Partendo dall'importanza della fotografia in “One for One”, si è già visto che essa ha la capacità di raccontare storie in modo immediato e coinvolgente. Per questo, nella campagna si è fatto ricorso a immagini potenti per mostrare l'impatto delle donazioni di scarpe nei paesi in via di sviluppo: fotografie di bambini che ricevono scarpe nuove, scattate in ambienti reali e naturali, raccontano storie di gioia, speranza e cambiamento.

Le immagini hanno, inoltre, un'abilità unica nell'evocare emozioni e tale circostanza viene sfruttata per creare empatia nei confronti delle persone beneficiarie delle iniziative: mostrando le condizioni di vita nei paesi in via di sviluppo e il cambiamento positivo portato dalle donazioni, si induce nei consumatori una connessione personale con la causa.

Infine, la fotografia ha un livello di autenticità e trasparenza difficile da raggiungere con altri media. Per questo, le foto sono utilizzate per documentare il momento della donazione, ma anche per mostrare il processo di consegna e le persone coinvolte. Tale tipo di trasparenza rafforza la credibilità dell'azienda e aumenta la fiducia dei consumatori.

Con riferimento all'uso della fotografia, una delle iniziative di maggior successo è stata #WithoutShoes, in cui TOMS ha invitato i suoi follower a postare foto a piedi nudi sui social media. Per ogni foto condivisa, TOMS ha donato un paio di scarpe a un bambino bisognoso. La campagna ha generato milioni di post e ha aumentato in maniera importante la visibilità dell'azienda e la consapevolezza della causa.

Passando all'impatto nella campagna dei video, si è visto che questi ultimi sono strumenti davvero efficaci nel catturare e mantenere l'attenzione del pubblico. Per tale motivo, numerosi video documentano le missioni di donazione, le storie dei beneficiari e il processo di produzione delle scarpe. Tali video, spesso condivisi sui social media, hanno raggiunto milioni di visualizzazioni, aumentando la consapevolezza e il coinvolgimento del pubblico.

Rispetto alla fotografia, che con uno scatto può catturare un singolo momento, un video offre la possibilità di raccontare una storia più complessa e articolata. Per tale motivo, spesso i video della campagna seguono il viaggio di un paio di scarpe, dalla produzione alla donazione, e includono

interviste con i dipendenti, i partner locali e i beneficiari, cogliendo così dettagli e sfumature che sarebbero difficili da comunicare con altri mezzi.

Inoltre, con le testimonianze video dei beneficiari e dei partner locali si raggiunge un livello di realismo e credibilità non altrimenti ottenibile: vedere e sentire direttamente le persone che hanno beneficiato delle donazioni di TOMS crea un impatto emotivo più forte e rende la comunicazione più persuasiva, mostrando l'effetto reale e tangibile della campagna.

Tra i vari documentari e brevi filmati che attestano le sue missioni di donazione, uno degli esempi più noti è "For Tomorrow: The TOMS Shoes Story", un documentario che racconta la storia della fondazione di TOMS e il suo impatto globale. Sono filmati che promuovono le iniziative dell'azienda e, allo stesso tempo, servono anche come strumenti educativi.

Dal punto di vista dei benefici derivanti dall'uso dei contenuti visivi nella campagna, si può richiamare quanto visto in precedenza. Infatti, si è detto che l'uso efficace della fotografia e del video può rafforzare in maniera considerevole il brand di un'azienda e TOMS ha costruito un'identità di marca fortemente legata alla filantropia e alla responsabilità sociale grazie alle immagini e ai video delle sue iniziative "One for One" che sono diventati parte integrante del suo marchio, contribuendo a differenziarlo dai concorrenti e a costruire una base di clienti affezionati.

Si è detto che una caratteristica dei contenuti visivi è quella di essere altamente condivisibili sui social media e TOMS ha sfruttato pienamente questa caratteristica per amplificare la visibilità delle sue iniziative CSR grazie a campagne fotografiche e video ben progettate, che hanno il potenziale di diventare virali, raggiungendo un pubblico molto più ampio di quello intercettabile con i tradizionali comunicati stampa o rapporti aziendali.

Infine, si è visto che la fotografia e il video sono strumenti educativi potenti e TOMS ha utilizzato questi media per educare il pubblico sulle problematiche sociali ed economiche che le sue iniziative mirano a risolvere grazie a documentari, brevi filmati e serie fotografiche che possono informare e sensibilizzare il pubblico in modo efficace, aumentando la comprensione e il supporto per la causa.

Per quanto ovvio, agli elementi positivi sopra rappresentati si contrappongono vari punti di attenzione di cui TOMS ha dovuto tenere conto nell'utilizzo di fotografie e video nella sua campagna.

Il primo è costituito dalla necessità di mostrare le comunità beneficiarie in modo autentico e rispettoso, evitando rappresentazioni stereotipate o paternalistiche delle persone che ricevono le donazioni, bilanciando, quindi, in maniera corretta, da un lato, la necessità di sensibilizzare il pubblico e, dall'altra, quella di rispettare la dignità dei beneficiari.

Non trascurabile è poi il fatto che TOMS abbia dovuto investire pesantemente in attrezzature, personale e logistica per produrre fotografie e video che fossero all'altezza degli standard

professionali richiesti a un'azienda di livello globale. Tuttavia, si può dire che il ritorno sull'investimento per TOMS sia stato positivo, grazie all'aumento della visibilità e della partecipazione del pubblico.

Infine, poiché in queste campagne è essenziale garantire che tutte le comunicazioni visive riflettano in modo coerente gli stessi valori e obiettivi CSR, TOMS si è dovuta davvero impegnare in una pianificazione strategica e una supervisione continua della produzione dei contenuti.

L'uso della fotografia e del video nella campagna "One for One" di TOMS ha, quindi, dimostrato come questi strumenti possano amplificare l'impatto della comunicazione CSR: attraverso immagini potenti e storie visive coinvolgenti, l'azienda è riuscita a creare un legame emotivo con il pubblico, rafforzare il suo brand e aumentare la consapevolezza delle sue iniziative sociali.

6.3 – Risultati ottenuti

Si è visto che la campagna "One for One" è stata davvero innovativa nell'integrare la responsabilità sociale d'impresa nel modello di business di TOMS. Questo ha consentito all'azienda di ottenere, da quando è stata lanciata nel 2006, notevoli successi sia dal punto di vista sociale che economico, con positivo impatto sulla sua reputazione

Nel prosieguo, sono, pertanto, riportati i dati sull'impatto sociale - provenienti da rapporti pubblici di TOMS, comunicati stampa dell'azienda e articoli di riviste commerciali e di settore che trattano delle iniziative CSR – i dati finanziari – desunti da articoli di giornali economici e da analisi condotte da esperti del settore – e valutazioni sull'impatto reputazionale per l'azienda – basate su articoli accademici e studi di marketing, citati nel presente Capitolo.

Iniziando dai risultati CSR della campagna, poiché il primo obiettivo della stessa era la donazione di scarpe ai bambini bisognosi, non si può non segnalare che TOMS ha già donato oltre 100 milioni di paia di scarpe in più di 70 paesi, migliorando le condizioni di vita di tantissimi bambini che così hanno avuto accesso all'istruzione.

Con l'introduzione della linea di caffè TOMS Roasting Co. nel 2014, si è previsto che per ogni sacchetto di caffè venduto, TOMS fornisca acqua potabile per una settimana a una persona bisognosa. Questo ha portato a un miglioramento tangibile delle condizioni sanitarie e di vita di oltre 600.000 persone in paesi come il Ruanda, il Guatemala e il Malawi.

La linea di occhiali TOMS, lanciata nel 2011, ha permesso poi di finanziare cure visive, cioè esami oculistici, occhiali e interventi chirurgici per correggere problemi di vista, a oltre 400.000 persone, migliorandone la qualità della vita e la capacità lavorativa e contribuendo, in tal modo, allo sviluppo economico delle comunità locali.

Attraverso la vendita delle sue borse, TOMS poi ha finanziato kit per un parto sicuro e formazione per le ostetriche. Tale iniziativa ha avuto un impatto positivo su migliaia di famiglie, riducendo il tasso di mortalità materna e neonatale in diverse comunità.

Passando all'esame dei risultati di bilancio dell'azienda TOMS, è evidente che il modello di business "One for One" ha contribuito in maniera determinante alla crescita delle vendite. L'idea di poter fare una differenza sociale con ogni acquisto ha attratto un gran numero di consumatori. Le vendite sono aumentate rapidamente già nei primi anni, portando TOMS a espandere la sua linea di prodotti e ad entrare in nuovi mercati.

Infatti, TOMS, oltre alle scarpe, nel tempo ha iniziato a produrre e vendere, come visto, occhiali, caffè, borse e altri accessori. Questa diversificazione ha, da un lato, aumentato le opportunità di mercato e, dall'altro, ha permesso all'azienda di affrontare diverse problematiche sociali attraverso il modello "One for One", contribuendo, allo stesso tempo, a stabilizzare le entrate e a ridurre i rischi associati alla dipendenza da un singolo prodotto.

Dalla sua fondazione, TOMS ha investito in modo sostanzioso in pratiche sostenibili, relative sia al suo processo produttivo che alla sua catena di fornitori. Questi investimenti hanno migliorato l'efficienza operativa e ridotto i costi a lungo termine e, al medesimo tempo, hanno rappresentato anche una risposta alla crescente domanda di prodotti etici e sostenibili da parte dei consumatori. L'adozione di materiali eco-compatibili e di processi di produzione responsabili ha rafforzato la posizione di TOMS quale leader nel campo della CSR.

Nonostante gli impegni economici sopra visti e la complicazione del mercato globale di questi anni, TOMS ha mantenuto una solida performance finanziaria grazie al suo modello di business unico. L'approccio "One for One" ha creato un forte legame emotivo con i consumatori, traducendosi in fedeltà al marchio e ripetute vendite. Inoltre, la trasparenza e l'autenticità delle sue iniziative CSR hanno attratto investitori interessati a sostenere aziende con un impatto sociale positivo.

Tale osservazione porta ad esaminare i riflessi della campagna sulla reputazione aziendale di TOMS. "One for One" ha permesso di costruire un'identità di marca distintiva, basata sui valori quali l'altruismo e la responsabilità sociale. Tale posizionamento ha differenziato TOMS dai concorrenti e ha attratto in maniera forte i consumatori consapevoli e impegnati socialmente. La reputazione di TOMS come azienda etica e innovativa ha creato una vasta base di clienti affezionati.

Tutto ciò ha portato a TOMS, in primo luogo, numerosi riconoscimenti e premi per il suo impegno nella CSR. Tra questi, il premio "Corporate Citizenship Award" della U.S. Chamber of Commerce e il "Award for Corporate Excellence" del Dipartimento di Stato degli Stati Uniti. Questi riconoscimenti celebrano sì i successi di TOMS, ma rafforzano anche la credibilità e l'immagine dell'azienda a livello globale.

Inoltre, il prestigio conseguito gli ha consentito di avviare numerose collaborazioni strategiche con altre organizzazioni e aziende. TOMS ha lavorato con ONG, enti locali e partner commerciali per espandere l'impatto delle sue iniziative. Queste collaborazioni hanno ampliato la portata delle donazioni e hanno aumentato la visibilità della campagna, rafforzando ulteriormente la reputazione dell'azienda.

In aggiunta, TOMS ha saputo coinvolgere testimonial e influencer di rilievo per promuovere le sue iniziative CSR: personaggi pubblici e celebrità hanno condiviso sui social media storie relative alla campagna, amplificando il messaggio e raggiungendo un pubblico ancora più vasto. Questo ha contribuito a creare un'immagine positiva dell'azienda e a sensibilizzare un maggior numero di persone sulle problematiche sociali affrontate dalla campagna.

Nonostante il successo, come visto nel paragrafo iniziale del Capitolo, TOMS, in relazione alla campagna, ha dovuto affrontare critiche e controversie, adattare il suo modello di business per rimanere rilevante e sostenibile e implementare sistemi di monitoraggio e valutazione per raccogliere dati sull'impatto delle sue donazioni.

La campagna "One for One" di TOMS ha, pertanto, ottenuto risultati straordinari sia in termini di responsabilità sociale d'impresa che di performance finanziaria. Le iniziative di donazione di scarpe, accesso all'acqua potabile, cure visive e sicurezza del parto hanno migliorato le condizioni di vita di milioni di persone in tutto il mondo. Al contempo, il modello di business innovativo ha permesso a TOMS di crescere e diversificare, mantenendo una solida performance finanziaria. Altrettanto degno di nota è stato l'impatto sulla reputazione aziendale: TOMS è riuscita a costruire un'identità di marca forte e distintiva, ottenendo riconoscimenti e premi per il suo impegno nella CSR.

6.4 – Analisi critica del caso

Come fatto per gli altri casi di studio oggetto di analisi, di seguito sono sintetizzate alcune rilevanti ricerche che hanno esaminato la campagna "One for One" e sono elencati i punti di forza e quelli di debolezza della stessa, con specifico riferimento all'utilizzo di foto e video, in modo da evidenziare ancora di più il carattere di successo di tale iniziativa sia in termini di capacità di abbinare profitto e filantropia sia di utilizzare la comunicazione visiva e, in particolare, fotografie e video, per promuovere la CSR.

Iniziando la breve carrellata di studi che hanno esaminato la campagna in oggetto, si richiama di lavoro di Smith (2013) che esplora come il marketing legato a una causa CSR possa migliorare la reputazione aziendale e la fedeltà dei clienti. In particolare, Smith sostiene che la campagna "One for One" ha avuto un impatto positivo sulla reputazione di TOMS, grazie proprio all'uso efficace della

narrazione visiva attraverso foto e video. Tuttavia, è proprio questo studio a sottolineare la necessità di misurare l'efficacia a lungo termine delle donazioni e di garantire che esse non creino dipendenze nelle comunità beneficiarie.

Miller (2015), poi, nell'analizzare come la comunicazione visiva, attraverso l'uso di immagini e video, possa costruire fiducia e coinvolgimento nel contesto della CSR, si focalizza proprio sulla campagna "One for One" di TOMS, sottolineando che le immagini di beneficiari autentici e del processo di donazione aumentano la percezione di sincerità e la fiducia nel brand.

Roncha e Radclyffe-Thomas (2016) esaminano in maniera approfondita come la già citata iniziativa #WithoutShoes del 2015 abbia utilizzato Instagram per costruire comunità di marca e co-creare valore. L'analisi mostra che la comunicazione visiva via social media può ampliare il processo di creazione del valore coinvolgendo tutti i portatori di interesse e migliorando l'efficacia delle campagne di comunicazione del marchio.

Qualche perplessità solleva, invece, Taylor (2018) che analizza gli impatti positivi e negativi del modello "One-for-One" sia dal punto di vista delle aziende che lo adottano, considerato che TOMS ha avuto nel tempo vari seguaci, sia di quello dei beneficiari delle iniziative CSR, evidenziando che il modello può essere sia utile che dannoso a seconda delle condizioni in cui vengono effettuate le donazioni.

Mattson (2018) esplora come le imprese sociali riescano a generare, anche grazie alla comunicazione visiva, una notevole partecipazione emotiva da parte dei consumatori in un'epoca in cui i messaggi legati a cause sociali tendono a stancare i clienti. La ricerca si focalizza sul modello di TOMS, definito modalità B1G1 - "buy-one-give-one", dimostrando come un'azienda possa combinare crescita commerciale e responsabilità sociale, mantenendo al contempo un forte legame emotivo con i consumatori. Questo equilibrio retorico tra interessi egoistici e altruistici è cruciale per il successo delle imprese sociali.

Sulla modalità B1G1 si concentrano ancora Carrillo-Durán e Castillo-Díaz (2021) che la considerano parte delle attività di marketing legate a cause sociali e utilizzano TOMS come esempio paradigmatico. Oltre a descrivere nel dettaglio il modello, sono discussi i vantaggi e gli svantaggi della sua applicazione, evidenziando l'evoluzione temporale dello stesso modello dal 2006 al 2015.

Infine, Mu (2021) analizza le strategie di marketing di TOMS utilizzando il modello STP (Segmentazione, Targeting, Posizionamento) e il Marketing Mix, fornendo raccomandazioni per le imprese sociali statunitensi che vogliono svilupparsi in modo sostenibile

Terminato l'esame della letteratura scientifica relativa al caso di studio, si possono vedere i punti di forza della campagna.

Il primo è, per certo, il coinvolgimento emotivo che l'uso di foto e video ha permesso a TOMS di generare. Le immagini di bambini che ricevono le scarpe, spesso ritratti in ambienti autentici e naturali, hanno la capacità di evocare emozioni profonde nei consumatori. Queste fotografie e video documentano il processo di donazione e, soprattutto, trasmettono anche un senso di impatto e di connessione personale con la causa. La comunicazione visiva permette di catturare e mantenere l'attenzione del pubblico. I brevi filmati che mostrano le missioni di donazione, i racconti dei beneficiari e i colloqui con i dipendenti e i partner locali sono, peraltro, spesso condivisi sui social media, raggiungendo milioni di persone.

Altro punto di forza risiede nel fatto che la campagna ha rafforzato la reputazione di TOMS come azienda responsabile e impegnata socialmente. Le fotografie e i video possono esprimere autenticità e trasparenza con un'intensità non ottenibile con altri media. TOMS ha utilizzato questi strumenti per mostrare sia i momenti di donazione sia il contesto e le persone coinvolte. La trasparenza e l'autenticità delle comunicazioni visive hanno aumentato la fiducia dei consumatori e hanno costruito un'identità di marca distintiva.

Il successo della campagna ha consentito poi a TOMS, come visto, di espandere il proprio brand e di diversificare la gamma di prodotti, includendo occhiali, caffè e borse. Ogni nuova linea di prodotti è stata accompagnata da iniziative CSR simili, ampliando l'impatto sociale dell'azienda.

Infine, come accennato, i contenuti visivi sono altamente condivisibili e possono diventare virali, aumentando l'impatto dell'iniziativa. E, in effetti, le immagini e i video della campagna sono stati ampiamente diffusi sui social media, aumentando la visibilità della stessa. Iniziative virali come #WithoutShoes hanno attirato l'attenzione globale e hanno sensibilizzato un vasto pubblico sulle problematiche affrontate da TOMS.

A tutto quanto sopra si contrappongono, comunque, alcuni punti di debolezza.

Si è detto della sostenibilità a lungo termine delle donazioni di scarpe segnalata da alcuni studi (Smith, 2013) che hanno sollevato dubbi sul fatto che tali donazioni possano creare dipendenze, invece di favorire l'autosufficienza economica delle comunità beneficiarie. La donazione continua di beni potrebbe potenzialmente disincentivare lo sviluppo di soluzioni locali e sostenibili.

Inoltre, mantenere una rappresentazione autentica delle comunità beneficiarie è una sfida costante e il rischio di rappresentare stereotipi o di creare una narrazione paternalistica è sempre presente.

Anche dei costi di produzione di contenuti visivi di alta qualità si è detto, come pure della necessità di garantire la coerenza dei messaggi veicolati dalle diverse campagne e piattaforme e della difficoltà di mantenere la strategia visiva di TOMS allineata con i suoi valori e obiettivi CSR per evitare confusione o disconnessione da parte del pubblico.

In conclusione, la campagna "One for One" di TOMS ha dimostrato come l'integrazione di CSR e marketing possa creare un potente impatto sociale e commerciale. L'uso di foto e video ha giocato un ruolo cruciale nel comunicare l'impegno sociale dell'azienda e nel costruire un legame emotivo con i consumatori. Pur non mancando le difficoltà, l'esperienza di TOMS rappresenta una lezione preziosa per altre aziende che desiderano seguire un percorso simile. In un contesto sempre più consapevole e attento alla sostenibilità, l'approccio di TOMS rappresenta un modello che è stato definito addirittura paradigmatico, dimostrando che è possibile fare del bene mentre si costruisce un business di successo.

7 – Discussione

7.1 – Confronto tra i diversi casi studio

Le tre campagne sopra analizzate – "Worn Wear" di Patagonia, "Real Beauty" di Dove e "One for One" di TOMS – rappresentano degli esempi, ricchi di spunti interessanti, di come le aziende possono integrare degli obiettivi CSR nelle loro strategie di marketing, promuovendo valori etici e impatti sociali positivi. Nonostante si tratti di aziende che operano in settori differenti, con storie e dimensioni diverse, tutte e tre le campagne condividono l'obiettivo di affrontare sfide sociali e ambientali cruciali e fanno ricorso a strategie innovative e al coinvolgimento diretto dei consumatori. Nel presente paragrafo, si mettono in luce le differenze e le somiglianze tra le campagne, raffrontando le aziende che le hanno promosse, la storia delle iniziative, i loro obiettivi, le strategie adottate e gli impatti attesi.

Prendendo le mosse dal confronto tra le aziende promotrici delle campagne, non si può non sottolineare che esse sono quantomai differenti tra loro:

- Patagonia nasce nel 1973 dalla volontà del suo fondatore di coniugare passione per l'alpinismo e coscienza ambientalista. All'inizio, l'azienda è un piccolo produttore di attrezzature per l'arrampicata, ma poi diventa un marchio globale di abbigliamento outdoor, tanto da arrivare a impiegare circa 3.000 persone nel mondo. Il suo forte impegno per la sostenibilità ambientale, che l'ha resa un attore chiave del movimento per un consumo più consapevole e responsabile, è alla base del suo successo e, quindi, della sua crescita.
- Dove, invece, dal 1957 è uno marchio del colosso Unilever - una delle maggiori multinazionali che tratta beni di consumo - e, all'interno di essa, cerca di distinguersi con una gamma di prodotti che enfatizzano la cura della pelle e il benessere. Dove promuove uno standard di bellezza più realistico, ma nel fare ciò si scontra, tra l'altro, con la concorrenza interna di altri marchi Unilever che offrono prodotti simili senza, però, farsi scrupoli nel perpetuare gli stereotipi di bellezza dominanti.
- TOMS è l'azienda più giovane delle tre, essendo stata fondata a Los Angeles nel 2006. Ha iniziato con la produzione di calzature, per poi allargarsi ad altri prodotti, come occhiali e caffè. A ciascun prodotto, ha abbinato un obiettivo CSR. Infatti, è nota per il suo modello di business filantropico "One for One": ogni prodotto venduto comporta un beneficio per persone bisognose. Nonostante le dimensioni ben più contenute rispetto alle aziende sopra presentate e nonostante i cambi di proprietà che ha dovuto affrontare, TOMS ha avuto un impatto veramente importante grazie al suo approccio innovativo alla CSR.

Le differenze tra le aziende si riflettono sulla storia delle rispettive campagne.

"Worn Wear" di Patagonia, che si propone di prolungare la vita degli indumenti attraverso la riparazione e il riutilizzo, riducendo così l'impatto ambientale del settore della moda, è stata lanciata nel 2013 e, quindi, a quarant'anni dalla fondazione dell'azienda. Infatti, l'iniziativa è strettamente legata alla missione di Patagonia di promuovere la sostenibilità ambientale e contrastare la cultura del fast fashion. Tuttavia, l'azienda ha dovuto attendere di raggiungere una dimensione tale da poter sostenere una campagna che include tour di riparazione, centri di riparazione permanenti nei negozi monomarca e un market place online per la vendita di abbigliamento usato.

"Real Beauty" di Dove è, invece, iniziata nel 2004, dopo quasi 50 anni dal lancio del marchio. Pur trattandosi di una delle più influenti iniziative di marketing sociale degli ultimi decenni, che mira a ridefinire gli standard di bellezza, promuovendone un'idea più inclusiva e realistica, e pur avendo avuto diversi sviluppi nel tempo, tra cui il lancio del "Dove Self-Esteem Project" per il miglioramento dell'autostima dei giovani, il sospetto che alla base della campagna ci sia la volontà di differenziare il marchio Dove dai concorrenti, anche interni al gruppo economico di appartenenza, è sempre presente.

"One for One" di TOMS, invece, è il principio fondante dell'azienda, tanto da essere stata lanciata nel 2006 in contemporanea con l'avvio dell'attività della stessa TOMS. Più che di una campagna, si tratta di un modello di business sociale semplice ma potente: per ogni paio di scarpe venduto, se ne dona un paio a un bambino bisognoso; approccio poi esteso ad altri prodotti e cause sociali.

Ancor di più, tutto quanto visto sopra incide sugli obiettivi delle campagne che sono ben differenti tra loro.

Infatti, "Worn Wear" si concentra principalmente su obiettivi ambientali e sociali: ridurre i rifiuti tessili, promuovendo la riparazione e il riutilizzo degli indumenti, rendere consapevoli i consumatori dell'impatto ambientale della moda e dimostrare che i prodotti di alta qualità possono durare a lungo, contrastando così il fast fashion.

Gli obiettivi di "Real Beauty" riguardano, invece, il cambiamento sociale e culturale, col fine di promuovere un concetto di bellezza più inclusivo e realistico, migliorare l'autostima delle donne e cambiare il modo in cui i media raffigurano la bellezza, incoraggiandone una rappresentazione più autentica e diversificata.

Orientati alla filantropia e all'impatto sociale sono, infine, gli obiettivi di "One for One", che ha mirato, inizialmente, a fornire calzature ai bambini bisognosi, ad aumentare la consapevolezza sociale su tale bisogno e a promuovere scelte di consumo responsabili e, poi, a espandere il modello "One for One" ad altre aree di necessità, quali acqua potabile e cura della vista.

A differenti obiettivi, corrispondono strategie differenti, ma comunque accomunate sia dal fatto di essere particolarmente innovative, sia dalla volontà di coinvolgere gli stakeholders.

Patagonia, infatti, punta soprattutto su educazione e coinvolgimento, attraverso il "Worn Wear Tour" e la creazione di centri di riparazione permanenti, che offrono servizi pratici, ma insegnano anche ai consumatori l'importanza della riparazione e della sostenibilità. Fondamentale è pure l'introduzione di un portale online per la vendita di abbigliamento usato, che rappresenta un esempio concreto di economia circolare, col fine di ridurre la domanda di nuovi prodotti e, quindi, l'impatto ambientale. Non trascurabili sono poi le collaborazioni con altre aziende e organizzazioni, tramite cui Patagonia promuove pratiche di sostenibilità nel settore della moda, rafforzando così l'impatto della campagna.

Per la sua iniziativa "Real Beauty", Dove ha, invece, utilizzato strategie basate, in primis, sulla pubblicità inclusiva, i cui annunci mostrano donne reali, non modelle, in tutta la loro diversità, ma anche video virali, come il video "Evolution", che mostra la trasformazione di una donna ordinaria in una modella da copertina e che ha suscitato un'ampia discussione sui media e sui social network, nonché progetti educativi, come il "Dove Self-Esteem Project", lanciato per migliorare l'autostima delle giovani donne e promuovere una visione sana del proprio corpo.

Le strategie di TOMS hanno, infine, incluso donazioni dirette, prevedendo, come visto, che per ogni prodotto venduto, un bene corrispondente fosse donato a una persona bisognosa. Tuttavia, non si può non notare la strategicità delle partnership con numerose ONG e entità locali, nell'ottica di garantire il raggiungimento delle persone più bisognose da parte delle donazioni e dell'espansione del modello "One for One" ad altre necessità basilari, ampliando il suo impatto sociale.

In termini di impatti attesi, al di là delle ovvie differenze tra le campagne, il denominatore comune è, di certo, il fatto è che essi sono di indubbia importanza sociale.

"Worn Wear" ha avuto un impatto considerevole a livello ambientale e sociale, in termini di riduzione delle emissioni – ottenuta estendendo la vita media dei capi di abbigliamento - di promozione della sostenibilità – contribuendo a instillare consapevolezza e responsabilità nei consumatori e promuovendo un modello di economia circolare e di coinvolgimento della comunità tramite gli eventi del Worn Wear Tour, che hanno incoraggiato la partecipazione dei consumatori al movimento per la sostenibilità.

Anche "Real Beauty" di Dove ha avuto un impatto profondo su diversi fronti, tra cui, il cambiamento nella percezione della bellezza – ottenuto mettendo in discussione il modo in cui tradizionalmente i media rappresentavano la bellezza femminile – l'influenza sull'industria del beauty - inducendo molte altre aziende a riconsiderare i loro messaggi e prodotti e a promuovere una bellezza

più autentica e naturale - e il miglioramento dell'autostima di molte donne - rendendole più sicure e orgogliose della loro bellezza naturale.

"One for One" di TOMS ha poi generato impatti ragguardevoli a livello sociale. Si è detto delle donazioni su larga scala: milioni di paia di scarpe, cure oculistiche e acqua potabile sono stati forniti a persone bisognose in tutto il mondo. Non trascurabile, però, è l'impatto sulla consapevolezza sociale e sulla sostenibilità, ottenuta educando i consumatori circa l'importanza della responsabilità sociale e delle scelte di acquisto consapevoli.

Le campagne "Worn Wear" di Patagonia, "Real Beauty" di Dove e "One for One" di TOMS rappresentano esempi distinti, ma complementari, di come le aziende possano integrare la CSR nelle loro strategie di marketing per generare impatti sociali e ambientali positivi. Mentre Patagonia si concentra sulla sostenibilità ambientale attraverso la promozione del riutilizzo e della riparazione, Dove si impegna a ridefinire gli standard di bellezza e a migliorare l'autostima delle donne e TOMS, con il suo modello "One for One", ha dimostrato che è possibile coniugare profitto e filantropia, creando un impatto diretto e tangibile nelle comunità bisognose.

7.2 – Principali tendenze emerse dall'analisi dei casi studio

Nei precedenti Capitoli, per ciascun caso di studio esaminato si è messa in luce l'importanza dell'uso della fotografia e del videomaking, mostrando come queste tecniche di comunicazione visiva non solo arricchiscono la narrazione associata alle iniziative, ma ne aumentano l'impatto emotivo e la capacità di coinvolgere il pubblico. L'analisi delle strategie adottate da ciascuna azienda permette di individuare alcune tendenze rilevanti nell'uso della fotografia e del video, che meritano una riflessione approfondita per comprendere come tali tecniche possano essere utilizzate in maniera efficace nelle campagne CSR.

La prima tendenza rilevante è l'autenticità. In tutti e tre i casi di studio esaminati si è notata una grande attenzione nella creazione di contenuti visivi che risultino genuini e autentici. L'autenticità non deve essere solo percepita, ma va effettivamente comunicata attraverso immagini e video che ritraggono persone reali, situazioni non artefatte e contesti che rispecchiano fedelmente i valori del brand.

Nella campagna "Worn Wear" le fotografie e i video sono stati utilizzati per far vedere i clienti che indossano capi Patagonia vissuti e usurati dall'uso, ma ancora funzionali e preziosi. Questo approccio ha permesso all'azienda di trasmettere un messaggio di sostenibilità e di rispetto per l'ambiente, in linea con il proprio impegno CSR. Le fotografie sono state scattate in contesti naturali,

senza il ricorso a elaborati set fotografici o modelli professionisti, il che ha reso la campagna credibile e vicina ai valori della clientela di Patagonia.

Nella campagna "Real Beauty" si è scelto di mettere in primo piano la diversità e la bellezza autentica, ricorrendo a immagini di donne comuni, di diverse etnie e corporature, in modo da sfidare i canoni della bellezza tradizionale e da promuovere un ideale di inclusività e accettazione. I video della campagna raccontano le storie di queste donne e, in particolare, le presentano in modo tale da enfatizzarne l'unicità, senza manipolazioni digitali o ritocchi che ne alterino l'immagine. Si è così creato un legame emotivo col pubblico, che ha ritrovato i propri valori in tali contenuti visivi.

Nella campagna "One for One" la fotografia e il video sono utilizzati per raccontare le storie delle comunità beneficiarie del programma: le immagini di bambini che ricevono le scarpe, oltre ad avere un impatto visivo potente, sono anche molto commoventi. Questi contenuti sono stati realizzati in modo da catturare momenti autentici di gioia e gratitudine, senza artifici, il che ha reso il messaggio della campagna ancora più forte e credibile, dimostrando l'impatto tangibile dell'iniziativa e rafforzando la fiducia e il coinvolgimento dei consumatori.

Il fatto che l'autenticità sia una tendenza rilevante è confermato anche dalla circostanza che se ne ritrovano esempi in altre campagne. È il già citato caso di Ben & Jerry's, noto marchio di gelati, che da sempre ha integrato l'impegno sociale nella propria identità aziendale, tra l'altro, lanciando una campagna a sostegno del movimento per la giustizia climatica. In essa, ha utilizzato fotografie e video per documentare le storie di persone reali che sono state colpite dai cambiamenti climatici, mostrando così l'impatto diretto che il riscaldamento globale ha sulle comunità vulnerabili. Anche qui, le immagini e i video sono stati realizzati in modo autentico, senza l'uso di modelli professionisti o di ambientazioni artificiali, ma dando voce ad attivisti e comunità locali: le storie raccontate nei video, ad esempio, sono narrate direttamente dai protagonisti, spesso ripresi nei loro ambienti quotidiani, cosa che dà un senso di verità e immediatezza al messaggio, comunica un impegno sincero e rafforza la credibilità della campagna.

La seconda tendenza rilevante, che si vuole richiamare, è l'uso della narrazione emotiva: la fotografia e il video servono sia a informare sia, soprattutto, a coinvolgere emotivamente il pubblico. Le campagne CSR di successo non si limitano a presentare fatti o dati, ma cercano di stabilire una connessione empatica con i destinatari e per fare ciò ricorrono a immagini e storie che provocano sentimenti profondi.

La narrazione di Patagonia punta sulla connessione con la natura e sul valore degli oggetti duraturi. I video e le fotografie della campagna raccontano storie di persone che hanno vissuto momenti memorabili indossando i loro capi Patagonia e rappresenta tali storie in modo visivamente

coinvolgente, così da evocare un senso di nostalgia e di legame con la natura e da stimolare nel pubblico un desiderio di sostenibilità e di rispetto per l'ambiente.

Dove anche punta su una potente narrazione emotiva attraverso video che mostrano le reazioni delle donne che vedono le loro immagini ritratte in modo naturale, per amplificare il suo messaggio che la bellezza è universale e non conforme agli standard tradizionali. Le storie visive raccontate da Dove sono state progettate per toccare corde profonde, promuovendo un cambiamento nella percezione della bellezza e nella consapevolezza di sé.

A TOMS la narrazione emotiva serve per mostrare l'impatto delle sue donazioni: i video sono stati girati in paesi in via di sviluppo e documentano la distribuzione delle scarpe e le reazioni dei bambini. La narrazione è costruita intorno alla gioia e alla gratitudine delle comunità beneficiarie, trasmettendo un messaggio di speranza e solidarietà, in modo da sensibilizzare il pubblico, ma anche da motivarlo a partecipare attivamente al cambiamento attraverso i propri acquisti.

Anche per la narrazione emotiva si trova conferma che essa sia una tendenza rilevante dall'esame di altre campagne CSR. È il caso di Procter & Gamble e della campagna "Like a Girl" promossa dal marchio Always. Tale campagna, lanciata nel 2014, aveva l'obiettivo di sfidare e ribaltare gli stereotipi negativi associati all'espressione "come una ragazza" spesso utilizzata in modo dispregiativo, e trasformata da Always in un simbolo di forza e determinazione femminile. Il video più noto della campagna mostra come diversi partecipanti, di sesso ed età diverse, interpretano l'espressione "come una ragazza". Le risposte iniziali riflettono i soliti stereotipi, ma quando la stessa domanda viene posta a bambine più giovani, le loro reazioni sono completamente diverse: corrono, combattono e giocano con convinzione e forza. Si dimostra così che gli stereotipi si sviluppano con l'età e che essi possono influenzare la fiducia e l'autostima delle giovani ragazze. Il video utilizza una narrazione emotiva potente, mostrando le bambine innocenti e determinate in confronto agli adulti, vittime degli stereotipi. Le immagini sono semplici, ma molto efficaci, in quanto catturano le espressioni genuine e le reazioni autentiche dei partecipanti; la musica di sottofondo e l'editing contribuiscono a costruire un crescendo emotivo che culmina in un messaggio positivo: "Fare qualcosa 'come una ragazza' significa fare del proprio meglio."

La terza tendenza rilevante è l'integrazione tra contenuti visivi e storytelling. In tutti i casi di studio esaminati, la fotografia e il videomaking non sono stati utilizzati in modo isolato, ma integrati in una narrazione più ampia che coinvolge l'intera campagna CSR e il messaggio da essa sostenuto.

La narrazione di Patagonia celebra la durabilità dei propri prodotti e il legame con la natura e, pertanto, tutte le foto e i video della sua campagna contribuiscono a rafforzare questa narrativa, creando un quadro completo e coeso che risuona con i valori del brand.

Dove sostiene la narrazione della bellezza autentica, per cui ogni contenuto visivo è progettato per raccontare una storia specifica, che si integra perfettamente nel messaggio generale della campagna "Real Beauty", così da veicolarlo in modo potente e coerente su più canali.

TOMS utilizza la narrazione visiva per connettere il pubblico con le comunità beneficiarie delle sue iniziative: le immagini e i video della campagna sono parte di una narrazione più ampia che include testimonianze, reportage e storie personali, creando un quadro completo dell'impatto delle donazioni. Tale integrazione rende il messaggio della campagna più forte e lo imprime più a fondo nella memoria dei destinatari.

Anche l'integrazione tra contenuti visivi e storytelling è confermata essere una tendenza rilevante da numerose altre campagne CSR. È il caso di Nike con la sua "Move to Zero", lanciata per sensibilizzare i consumatori sui cambiamenti climatici e per mostrare come Nike stia lavorando per ridurre il proprio impatto ambientale. In tale campagna, contenuti visivi e storytelling sono integrati in modo efficace per creare una narrazione potente e coinvolgente: la storia raccontata attraverso "Move to Zero" è quella di un viaggio verso la sostenibilità, che enfatizza sia i progressi che le sfide lungo il percorso. Il viaggio è rappresentato visivamente attraverso una serie di immagini e video che mostrano, da un lato, i prodotti sostenibili e, dall'altro, anche i processi innovativi e le persone che stanno dietro a questi sforzi. L'integrazione tra contenuti visivi e storytelling è particolarmente evidente nel modo in cui Nike utilizza il concetto di "progressione" come filo conduttore della campagna. Ogni immagine e video racconta una parte della storia, mostrando come piccoli passi in avanti possano contribuire a un grande cambiamento. La narrazione è rafforzata da una grafica pulita e dall'uso di colori che contrappongono la minaccia, rappresentata con toni scuri, alla speranza, rappresentata con toni luminosi e naturali. Tutto ciò rafforza il messaggio di sostenibilità, ma crea anche una connessione emotiva tra azienda e consumatori, che così si sentono parte di un viaggio comune verso un futuro migliore.

Altra tendenza strategica emersa dall'analisi è la coerenza visiva, intesa come la capacità di mantenere uno stile e un tono coerenti in tutte le comunicazioni visive. La coerenza è cruciale per costruire un'identità visiva forte e riconoscibile, che rafforzi i messaggi chiave delle campagne.

Patagonia ha ottenuto tale coerenza attraverso l'uso di immagini naturali e autentiche in tutte le sue comunicazioni. Le fotografie sono caratterizzate da uno stile visivo che riflette la durezza e la bellezza della natura, in linea con i valori del brand. Ciò le ha permesso di costruire un'identità visiva solida, che rispecchia il suo impegno per la sostenibilità e la responsabilità ambientale.

Per Dove la coerenza visiva ha riguardato la rappresentazione della diversità: le immagini seguono tutte un'estetica chiara, caratterizzata da ritratti luminosi e naturali, che evidenziano la

bellezza autentica delle protagoniste. Ciò ha aiutato a consolidare il messaggio di inclusività e a rendere subito riconoscibili i contenuti della campagna.

TOMS ha puntato sulla coerenza visiva nella rappresentazione di un contesto globale ma accessibile, che mette in evidenza l'impatto positivo delle donazioni. L'uso di un'estetica visiva coerente ha rafforzato l'identità di TOMS come brand socialmente responsabile, facilitando il riconoscimento e la fiducia da parte del pubblico.

La rilevanza della coerenza visiva è dimostrata anche da ulteriori campagne CSR, come "Sustainable Living" di IKEA, azienda già citata per altra iniziativa. La campagna qui richiamata è stata lanciata per promuovere uno stile di vita sostenibile, incoraggiando i consumatori a fare scelte più ecologiche nella loro vita quotidiana e in essa detta coerenza è stata utilizzata in modo strategico per rafforzare il messaggio di sostenibilità in ogni comunicazione visiva. A tal fine si è fatto ricorso a un'estetica pulita e minimalista, tipica di IKEA, applicata sia nelle fotografie che nei video. Le immagini mostrano ambienti domestici ordinati e funzionali, con un focus su prodotti che facilitano la vita sostenibile, come lampade a LED, contenitori per il riciclaggio e mobili realizzati con materiali riciclati o rinnovabili. I colori utilizzati nelle immagini e nei video della campagna sono stati scelti con cura per riflettere la natura e la sostenibilità, ricorrendo a tonalità di verde, marrone e bianco che evocano un senso di naturalezza e tranquillità, creando così un'identità visiva unificata che rafforza il messaggio di sostenibilità.

Da ultimo, non si può tralasciare la tendenza rilevata in tutti e tre i casi di studio nell'uso della tecnologia per amplificare l'impatto della fotografia e del videomaking. Le aziende hanno sfruttato le innovazioni tecnologiche per migliorare la qualità dei contenuti visivi e per raggiungere un pubblico più ampio.

Patagonia ha utilizzato tecniche di ripresa avanzate per catturare la bellezza dei paesaggi naturali e la resistenza dei suoi prodotti in condizioni estreme. Le immagini e i video sono stati realizzati con un'attenzione particolare alla qualità e ai dettagli, utilizzando tecnologie di ripresa in alta definizione e droni per ottenere prospettive uniche.

Dove è ricorso, come visto, all'intelligenza artificiale per creare immagini che rappresentassero fedelmente la diversità delle donne coinvolte nella sua campagna, così da produrre contenuti visivi personalizzati e inclusivi, che hanno un impatto maggiore sul pubblico.

La tecnologia è servita a TOMS per documentare in tempo reale le sue iniziative CSR, permettendo al pubblico di seguire le distribuzioni di scarpe in diverse parti del mondo. L'uso di video in streaming e social media ha ampliato la portata della campagna, coinvolgendo il pubblico in modo più diretto e immediato.

Cercando conferme della rilevanza dell'uso della tecnologia abbinata a foto e video nelle campagne CSR, "The Impossible Forest" di Samsung è un esempio di come la tecnologia possa essere sfruttata per amplificare l'impatto visivo e creare campagne CSR che informano e, allo stesso tempo, coinvolgono ed educano il pubblico in modi nuovi e innovativi. L'integrazione della realtà aumentata e virtuale ha permesso a Samsung di andare oltre i tradizionali metodi di comunicazione, offrendo un'esperienza che è tanto educativa quanto emotivamente risonante. La campagna è stata lanciata per sensibilizzare il pubblico sul cambiamento climatico e sulla necessità di preservare le foreste del mondo e in essa Samsung ha utilizzato una combinazione innovativa di tecnologia di realtà aumentata (AR) e virtuale (VR) e video immersivi. In particolare, un'applicazione AR permette agli utenti di piantare alberi virtuali in ambienti urbani o domestici attraverso i loro dispositivi mobili e di vedere come un albero crescerebbe nel loro spazio, visualizzando in tempo reale come una foresta potrebbe svilupparsi anche in contesti dove normalmente non sarebbe possibile. Tutto ciò rende l'idea di piantare alberi più accessibile, mentre trasforma l'atto virtuale in un potente strumento educativo, evidenziando l'importanza della riforestazione e del mantenimento dell'equilibrio ecologico. Nell'applicazione risiedono una serie di video 360° in alta definizione che permettono al pubblico di esplorare foreste virtuali e vedere il loro impatto sull'ambiente da diverse angolazioni. Sono video progettati per essere visibili con i visori VR di Samsung, ma che possono essere apprezzati anche su schermi tradizionali, cosicché l'esperienza è accessibile a un ampio pubblico. L'uso della tecnologia ha evidentemente amplificato l'impatto visivo e narrativo, in quanto la combinazione di AR e VR ha permesso a Samsung di creare un'esperienza immersiva che coinvolge attivamente gli utenti e genera una profonda connessione emotiva tra il pubblico e la causa della sostenibilità ambientale, piuttosto che limitarsi a trasmettere un messaggio.

In conclusione, le tendenze emerse dai tre casi studio analizzati nei Capitoli da 4 a 6 e confermate da altre esperienze qui richiamate sono perfettamente coerenti con i benefici teorici dell'integrazione della fotografia e del videomaking nelle campagne CSR visti nel Capitolo 3. Infatti, le aziende hanno saputo sfruttare detti strumenti per ottenere risultati notevoli in termini di visibilità, credibilità e coinvolgimento del pubblico. Ciò dimostra che, per avere successo, le campagne CSR devono andare oltre la semplice comunicazione di responsabilità sociale, abbracciando una narrazione visiva potente e autentica che risuoni profondamente con i valori e le emozioni del pubblico.

7.3 – Implicazioni pratiche per le aziende che desiderano integrare fotografia e video nelle loro campagne CSR

L'uso delle fotografie e dei video nelle campagne CSR non è più solo una scelta, ma una necessità per le aziende che vogliono comunicare efficacemente i loro valori e impegni sociali. Infatti, negli ultimi anni, l'evoluzione delle tecnologie digitali, la diffusione dei social media e la crescente sensibilità verso i temi sociali hanno reso i contenuti visivi uno strumento potente per connettersi con il pubblico e trasmettere messaggi complessi in modo immediato e coinvolgente. Tuttavia, per massimizzare l'impatto di queste campagne, le aziende devono considerare attentamente diverse tendenze e tattiche emerse dalle migliori pratiche, tra cui l'autenticità, la narrazione emotiva, l'integrazione tra contenuti visivi e storytelling, la coerenza visiva e l'uso delle nuove tecnologie. Tali strategie aiutano a rafforzare il messaggio CSR e, soprattutto, contribuiscono a costruire una narrazione credibile e persuasiva.

In effetti, il fondamento delle campagne CSR può essere considerata l'autenticità, intesa come capacità di un'azienda di comunicare in modo genuino e trasparente, dimostrando così un vero impegno verso le cause sociali e ambientali che promuove. In tale prospettiva, la narrazione visiva è uno strumento di un'efficacia unica a patto che le fotografie e i video utilizzati nelle campagne CSR siano in grado di riflettere questa autenticità fino a creare una connessione emotiva con il pubblico.

Per esprimere autenticità, si è visto che le aziende possono utilizzare foto e video non patinati, che mostrino persone reali e situazioni quotidiane. È il caso di Patagonia, che ha fatto uso di fotografie che ritraggono i suoi clienti in situazioni di vita reale mentre indossano capi usurati ma ancora funzionali, per sottolineare il valore della sostenibilità e della durabilità, ma anche di campagne come quella di Ben & Jerry's sulla giustizia climatica, che utilizza immagini autentiche di comunità colpite dai cambiamenti climatici per trasmettere un messaggio di urgenza e di impegno reale.

Nel fare ciò, è essenziale evitare l'uso di modelli professionisti e set fotografici troppo elaborati, preferendo invece contesti naturali e ritratti autentici. In tal modo, il messaggio aumenta di credibilità e, soprattutto, risuona meglio con un pubblico che cerca trasparenza e verità nelle comunicazioni aziendali.

D'altronde, anche nella letteratura richiamata nei Capitoli precedenti, l'autenticità è considerata il fattore chiave per costruire un rapporto di fiducia con i consumatori e per differenziarsi in un mercato sempre più competitivo. Con specifico riferimento all'uso di foto e video, si richiama qui, a mo' di esempio, il già citato studio di Lewis e Joyce (2018), in cui gli autori sostengono che l'integrazione di contenuti visivi autentici e coinvolgenti è essenziale per trasmettere un messaggio CSR credibile e per costruire una connessione emotiva con il pubblico. Il fatto di vedere persone reali

che vivono esperienze assolutamente analoghe a quelle vissute dal pubblico crea un forte senso di comunità e di condivisione dei valori trasmessi, migliorando la fiducia dei consumatori nell'azienda.

Appurato che foto e video sono in grado di generare un senso di autenticità nelle campagne CSR, diventa importante amplificare l'impatto visivo di tali strumenti. Per fare ciò, si può ricorrere a varie tecniche, alcune delle quali sono più, per così dire, "classiche", mentre altre sono più "innovative".

Tra le prime, rientra per certo l'uso delle palette di colori. La scelta dei colori può avere, infatti, un impatto rilevante sulla percezione del messaggio CSR. Ad esempio, i colori naturali, come il verde e il marrone, possono evocare una connessione con la natura e la sostenibilità, mentre i colori brillanti possono essere utilizzati per trasmettere energia e positività. A tal proposito, si è visto che IKEA, nella sua campagna "Sustainable Living", ha utilizzato una palette di colori che riflette la natura e la sostenibilità, rafforzando visivamente il messaggio del brand. D'altronde, l'importanza dei colori è sostenuta anche dalla letteratura in materia. Secondo il già citato studio di Staszewska (2023) i colori scelti per le immagini nelle campagne CSR influenzano notevolmente la percezione dei consumatori e l'efficacia del messaggio trasmesso. Pertanto, la comprensione neuro cognitiva di come i colori vengono percepiti consente di creare messaggi visivi che raggiungono con successo l'obiettivo desiderato, sia in termini di partecipazione emotiva che di comportamento dei consumatori.

Altra tecnica "classica" che le aziende possono adottare per potenziare l'impatto visivo delle loro campagne CSR concerne la scelta di musiche appropriate. La musica gioca, infatti, un ruolo fondamentale nel creare l'atmosfera e nel rafforzare il messaggio della campagna. Una colonna sonora ben scelta può amplificare l'impatto empatico del video, rendendo il messaggio CSR più potente e facile da ricordare. È il caso di Nike, che nella sua campagna "Move to Zero" ha utilizzato una musica soft e riflessiva per accompagnare le immagini dei suoi processi sostenibili, creando così un contrasto emotivo che ha reso il messaggio ancora più incisivo. In argomento, lo studio di Baumgartner e altri (2006) dimostra che la combinazione di immagini che suscitano sentimenti con musica congruente amplifica l'attivazione delle strutture cerebrali coinvolte nell'elaborazione delle emozioni, portando a una percezione più intensa e automatica delle stesse.

L'ultima tecnica "classica" consiste nel già citato uso di immagini non patinate, che mostrano persone e situazioni reali senza eccessivi ritocchi, in modo da aumentare l'autenticità e la credibilità delle campagne CSR. Oltre ai due casi sopra richiamati, non si può trascurare il caso di Dove, che, con la sua campagna "Real Beauty", ha adottato questa tattica per sfidare gli stereotipi di bellezza e per promuovere un'immagine più inclusiva e autentica della bellezza femminile. Anche a tale tecnica non manca il supporto da parte della letteratura come lo studio di Saxton e altri (2017) che, nell'esaminare le reazioni pubbliche ai messaggi CSR delle aziende sui social media, suggerisce che

quelli che utilizzano immagini autentiche e meno patinate tendono a risuonare meglio con il pubblico, in quanto vengono percepiti come più sinceri e credibili, aumentando l'engagement e la condivisione degli stessi messaggi.

Tra le tecniche “innovative” per amplificare l’impatto visivo di foto e video, la più importante consiste nel ricorso alle nuove tecnologie. È il caso della realtà aumentata (AR), della realtà virtuale (VR) e dei video a 360 gradi, che permettono alle aziende di creare esperienze immersive per coinvolgere il pubblico in modo più profondo e significativo. Nel precedente paragrafo si è citata la campagna "The Impossible Forest" di Samsung, che ha utilizzato la realtà aumentata per permettere agli utenti di piantare alberi virtuali nei loro ambienti quotidiani. Questa tecnologia ha reso il messaggio più interattivo e, al contempo, ha facilitato un coinvolgimento attivo da parte del pubblico, trasformando il messaggio CSR da un concetto astratto a un'esperienza tangibile e personale.

È tuttavia da sottolineare che l'integrazione di tecnologie avanzate nelle campagne CSR richiede un'attenta pianificazione. Le aziende devono valutare come queste tecnologie possono essere utilizzate per rafforzare il loro messaggio senza sovrastarlo. Ad esempio, l'uso di video VR deve essere accompagnato da una narrazione solida che guidi l'utente attraverso l'esperienza, assicurando che il messaggio CSR rimanga al centro dell'attenzione. Inoltre, la qualità della produzione deve essere elevata per evitare che l'innovazione tecnologica diventi un ostacolo piuttosto che un'opportunità. In argomento, la letteratura di riferimento è notevole. Giusto per richiamare qualche studio citato in precedenza si può far riferimento a quelli di Mayahi e Vidrih (2022), di Zhao (2018) e di Esch e altri (2021). Essi supportano la tesi che l'uso della tecnologia nelle campagne CSR migliora l'efficacia del messaggio e aumenta l'engagement del pubblico e la sua memorizzazione. Tuttavia, è essenziale che queste tecnologie siano utilizzate in modo coerente con i valori e la missione dell'azienda, per evitare di apparire come una mera trovata pubblicitaria.

Altro elemento cruciale per realizzare campagne CSR di successo è la coerenza visiva. Quest’ultima permette, infatti, di costruire e rafforzare l'identità del brand, rendendo i messaggi CSR sia immediatamente riconoscibili sia indimenticabili. La coerenza visiva può essere ottenuta attraverso l'attento uso delle palette di colori, uno stile fotografico uniforme e una grafica coerente su tutte le piattaforme di comunicazione. Ad esempio, nella sua campagna "Sustainable Living", IKEA ha adottato una rigorosa coerenza visiva utilizzando una palette di colori naturali e un'estetica minimalista che riflette i valori del marchio. Ogni elemento visivo della campagna, dalle fotografie ai video, segue questa linea stilistica, creando un'identità visiva unificata che rafforza il messaggio di sostenibilità.

Per le aziende, questo significa che, prima di lanciare una campagna CSR, occorre definire delle chiare linee guida visive che trattino di tutti gli aspetti della comunicazione visiva, dalla scelta dei

colori alla tipografia, assicurando che ogni elemento visuale contribuisca a raccontare una storia coerente e allineata con i valori del brand.

D'altronde, anche la letteratura è concorde nel sostenere che la coerenza visiva migliora l'efficacia della comunicazione e, inoltre, contribuisce a costruire una forte identità di marca. Vari studi hanno dimostrato che i consumatori sono più propensi a ricordare e a fidarsi di brand che mantengono una coerenza visiva nelle loro comunicazioni. È il caso del lavoro di Chung e Lee (2019) che hanno esaminato come nelle comunicazioni CSR il design emozionale delle immagini influisca sulle motivazioni percepite delle aziende, sull'atteggiamento verso le aziende stesse e sulle intenzioni comportamentali dei consumatori. I risultati mostrano che una coerenza visiva ben gestita, abbinata a immagini che suscitano emozioni, può migliorare in modo rilevante la percezione di sincerità delle campagne CSR e incrementare l'efficacia complessiva della comunicazione.

Da tutto quanto visto sopra discende che l'aspetto più importante per creare campagne CSR efficaci è rappresentato dall'integrazione tra contenuti visivi e storytelling. Le immagini e i video non devono limitarsi a illustrare il messaggio, ma devono essere parte integrante della narrazione che l'azienda vuole raccontare, in modo da renderla più ricca e coinvolgente, capace di toccare le corde più remote del pubblico. Nike, con la sua campagna "Move to Zero", ha dimostrato come l'integrazione tra contenuti visivi e storytelling possa essere utilizzata per creare una narrazione potente. In essa, ogni immagine e video racconta una parte del cammino di Nike verso la sostenibilità, utilizzando il concetto di "progressione" come filo conduttore. Le immagini mostrano non solo i prodotti sostenibili di Nike, ma anche i processi e le persone che li hanno generati, creando una narrazione coesa che lega insieme tutti gli elementi della campagna.

Per le aziende, questo significa che la produzione dei contenuti visivi deve essere ben coordinata con lo sviluppo della narrazione generale della campagna. Ogni immagine e video va progettato per contribuire alla storia, rafforzando i temi e i messaggi chiave. Inoltre, l'uso di elementi narrativi visivi come la sequenzialità delle immagini, la scelta delle inquadrature e l'uso della musica può amplificare l'impatto emotivo della narrazione, rendendo il messaggio CSR più persuasivo e capace di imprimersi nella memoria del destinatario.

L'importanza di tale elemento è sostenuta anche dalla letteratura. Per esempio, Coombs (2019) approfondisce il concetto di trans media storytelling nelle comunicazioni CSR, cioè la narrazione attraverso diverse piattaforme, fatta integrando contenuti visivi, come foto e video, per creare una storia coerente e coinvolgente. Lo studio dimostra che l'uso del trans media storytelling può migliorare l'engagement e l'efficacia delle campagne CSR, aiutando a trasmettere i messaggi in modo più emozionale e autentico.

Si può pertanto concludere che l'integrazione di fotografia e video nelle campagne CSR è un'opportunità importante per le aziende di comunicare i loro valori in modo efficace e coinvolgente, ma, per massimizzare l'impatto di queste campagne, è essenziale adottare strategie e tattiche che riflettano le migliori pratiche emerse dalle esperienze di successo. L'autenticità, l'uso delle nuove tecnologie, la coerenza visiva e l'integrazione tra contenuti visivi e storytelling sono tutte strategie chiave che possono contribuire a creare campagne CSR potenti e memorabili.

8 – Conclusioni

8.1 – Sintesi dei principali risultati della tesi

La presente tesi tratta dell'importanza di integrare in maniera efficace l'uso della fotografia e del videomaking nelle campagne di Corporate Social Responsibility (CSR), dimostrando come ciò possa impattare positivamente sulla gestione del brand. In un'epoca in cui, da un lato, le aziende sono sempre più consapevoli della responsabilità sociale e della necessità di comunicare esplicitamente i propri valori e, dall'altro, i consumatori sono sempre più attivi sui social network, l'uso strategico dei contenuti visivi risulta cruciale per rafforzare l'immagine del marchio, migliorare la reputazione aziendale e fidelizzare i clienti.

Il Capitolo 1 offre una panoramica degli studi in tema di brand management, mostrando l'evoluzione storica di tale concetto ed evidenziando come, in argomento, si sia passati da una semplice gestione dell'immagine aziendale a un approccio olistico che integra valori, identità e responsabilità sociale. Sottolinea, inoltre, come, al giorno d'oggi, il brand management non possa prescindere dalla considerazione di aspetti etici e sociali, soprattutto per via sia dalla già richiamata maggiore influenza dei social media sia perché oramai i consumatori pretendono un'interazione diretta con le aziende. Gli studi più recenti in argomento enfatizzano, peraltro, proprio l'importanza della comunicazione e del posizionamento efficace per acquisire nel mercato globale un duraturo vantaggio competitivo e il fatto che i valori e i comportamenti sono due dimensioni alla base del brand management per coinvolgere, attrarre e creare senso di comunità presso i consumatori.

Nel Capitolo 2 la CSR è definita come l'impegno delle aziende a operare eticamente e in modo sostenibile, tenendo conto degli interessi di tutti gli stakeholder. Anche per la CSR si ripercorre l'evoluzione del concetto attraverso una panoramica degli studi in argomento, dalle prime definizioni degli anni '50 del secolo scorso fino ad arrivare a quelle che la considerano parte integrante delle moderne strategie aziendali. Si conclude notando che le aspettative dei consumatori sono cambiate e che ciò ha indotto le aziende a dimostrare il loro impegno sociale attraverso azioni concrete, che testimonino sì il rispetto della legge, ma che contribuiscano anche al benessere delle comunità e alla sostenibilità ambientale. Pure per la CSR, temi quali il senso della comunità, la responsabilità e la trasparenza nonché il pieno allineamento con gli interessi degli stakeholder sono principi fondamentali.

Il Capitolo 3 tocca il punto centrale della tesi: l'analisi dell'importanza dei contenuti visivi nelle campagne di responsabilità sociale. In un'era in cui i contenuti visivi dominano il panorama mediatico, il loro utilizzo nelle comunicazioni CSR è imprescindibile: fotografie e video non solo rendono le comunicazioni più coinvolgenti ed emozionali, ma facilitano anche la comprensione e la

memorizzazione dei messaggi. Viene, inoltre, approfondito come la combinazione tra elementi visivi e campagne di responsabilità sociale possa rafforzare il legame tra il marchio e i consumatori, incrementando la fiducia e la lealtà verso l'azienda. D'altronde, alla fine del secolo scorso è stato dimostrato che i tempi di elaborazione di un'immagine sono quasi nulli e, poco dopo, che lo sono anche quelli necessari per decidere se quello che vediamo è più o meno rilevante. Da allora, il potere dei contenuti visivi è diventato pressoché unico perché solo tramite essi si possono raccontare storie credibili in grado di coinvolgere il pubblico e di rimanere impresse nella memoria insieme ai valori e alla personalità del brand che le ha proposte.

I Capitoli da 4 a 6 analizzano, invece, tre campagne CSR in cui la fotografia e il videomaking sono stati impiegati in maniera davvero efficace.

La prima campagna esaminata è quella di Patagonia, denominata "Worn Wear" che si propone, col fine di ridurre l'impatto ambientale dell'industria tessile, di allungare il tempo di utilizzo dei propri prodotti, di cui, ovviamente, sostiene la superiore qualità. In tal caso, i video e le immagini autentiche contribuiscono a rafforzare l'immagine dell'azienda come brand moralmente impegnato e attento all'ambiente, aumentando l'engagement dei consumatori e promuovendo la cultura del consumo responsabile. In pratica, nella campagna si raccontano storie vere di escursionisti che hanno portato a termine le loro imprese utilizzando a lungo i prodotti Patagonia. In tal modo, si fomenta il senso di comunità tra gli appassionati del settore che si sentono così coinvolti nel dare il loro contributo alla riduzione dell'inquinamento generato dalla produzione di nuovi capi di abbigliamento.

La seconda campagna presentata è "Real Beauty" di Dove, in cui le fotografie e i video sono utilizzati per sfidare gli stereotipi di bellezza e promuovere una percezione più inclusiva del corpo femminile. L'uso di immagini realistiche mira a generare un impatto determinante sulla percezione del brand, così da far identificare Dove come un'azienda che promuove valori sociali positivi e inclusivi. Nello specifico, la campagna propone foto e video di donne normali, nel senso che non si tratta di modelle professioniste, le quali si mostrano così come sono, senza trucchi o ritocchi, col fine di spingere anche le altre donne a vincere le loro paure nel mostrarsi col loro aspetto naturale e, quindi, a considerarsi più belle. Pure in tale caso, l'importanza dell'autenticità trasmessa dai contenuti visivi e dell'effetto leva prodotto dal senso di comunità sono quantomai evidenti.

Infine, anche la campagna "One for One" di TOMS, che associa a ogni acquisto di un paio di scarpe la fornitura gratuita di un altro paio a persone bisognose, è fortemente supportata da contenuti visivi che mostrano l'impatto delle donazioni nelle comunità svantaggiate. Questa strategia ha contribuito a costruire una forte identità di marca basata sulla responsabilità sociale e ha favorito una connessione emotiva tra il brand e i consumatori. Come si nota, in tal caso il lavoro sul tema della comunità è stato ancora più profondo: non si è fatto riferimento a comunità già esistenti, come nel

caso degli escursionisti, ma si è creata una nuova comunità, quella dei consumatori che, con acquisti consapevoli, vogliono aiutare persone particolarmente bisognose. Per ottenere ciò, si è dovuto portare ai massimi livelli sia l'autenticità che il potere emozionale dei contenuti visivi.

In conclusione, sia la dottrina che la pratica evidenziano l'importanza della narrazione visiva per creare un legame emotivo con il pubblico, nonché la capacità di immagini e video di amplificare l'impatto delle iniziative CSR e il loro potere di generare un senso di autenticità in grado di produrre fiducia e credibilità. Le aziende che hanno saputo integrare efficacemente fotografia e videomaking nelle loro campagne CSR non solo hanno ottenuto risultati significativi in termini sociali ed economici, ma hanno anche rafforzato la loro reputazione e il legame con i consumatori.

8.2 – Valutazione dell'efficacia della fotografia e del videomaking nelle campagne CSR

Proseguendo nell'analisi dei risultati della ricerca condotta, il Capitolo 7 contiene un'approfondita discussione dei casi di studio sopra richiamati, sia operandone un confronto, sia desumendo da essi le principali tendenze e una serie di implicazioni pratiche per le aziende. Tali risultati sono stati, peraltro, verificati sia tramite ulteriori casi di studio sia attraverso la letteratura in argomento richiamata nei precedenti capitoli.

Si è così visto che tra i principali benefici dell'integrazione della fotografia e del videomaking nelle campagne CSR vi è la capacità di attrarre l'attenzione del pubblico e di facilitare la comprensione dei messaggi CSR. Ad esempio, la campagna "People and Planet Positive" di IKEA ha dimostrato come l'uso di video e altre forme di contenuto digitale possa rendere la sostenibilità un argomento accessibile e coinvolgente per un vasto pubblico.

Altro vantaggio chiave è la possibilità di dimostrare autenticità e trasparenza attraverso immagini e video che ritraggono persone reali e situazioni quotidiane. In tal modo, si riesce a costruire fiducia e credibilità presso il pubblico, come illustrato dalla campagna "Impossible Is Nothing" di Adidas, che, attraverso una serie di video documentari, ha raccontato storie di ottimismo e azione che hanno ispirato milioni di persone a credere nel proprio potenziale e a contribuire a un futuro migliore. A tal proposito si è, tuttavia, sottolineato che la creazione di contenuti visivi autentici richiede un'attenta pianificazione e una comprensione profonda dei valori del brand e delle aspettative del pubblico. L'autenticità non deve essere solo percepita, ma va effettivamente comunicata attraverso immagini e video che rispecchino fedelmente i valori aziendali. Questo è visibile nella campagna "Worn Wear" di Patagonia, dove le fotografie e i video mostrano clienti che indossano capi usurati ma ancora funzionali, trasmettendo un messaggio di sostenibilità e rispetto per l'ambiente.

Oltre all'autenticità, altro pilastro per il successo delle campagne CSR è la coerenza visiva. Essa può essere ottenuta attraverso l'uso attento di palette di colori, uno stile fotografico uniforme e una grafica coerente e permette di costruire e rafforzare l'identità del brand, rendendo i messaggi CSR immediatamente riconoscibili e capaci di imprimersi nelle menti. IKEA, nella sua campagna "Sustainable Living", ha utilizzato una rigorosa coerenza visiva per rafforzare il messaggio di sostenibilità, adottando una palette di colori naturali e un'estetica minimalista che riflette i valori del brand.

L'uso di tecnologie avanzate, come la realtà aumentata (AR), la realtà virtuale (VR) e i video 360°, ha poi ulteriormente amplificato l'efficacia delle iniziative CSR. La campagna "The Impossible Forest" di Samsung ha utilizzato l'AR per coinvolgere gli utenti in un'esperienza interattiva che ha reso il messaggio CSR tangibile e personale, dimostrando come le tecnologie innovative possono essere utilizzate per rafforzare la comunicazione CSR e creare esperienze immersive che coinvolgono profondamente il pubblico. Anche il ricorso a queste tecnologie richiede, comunque, un'attenta pianificazione per garantire che il messaggio CSR rimanga al centro dell'attenzione e che l'innovazione tecnologica sia un'opportunità per amplificare il messaggio, e non un ostacolo alla comunicazione.

L'uso della fotografia e del videomaking nelle campagne CSR si è, in sintesi, dimostrato altamente efficace nel migliorare la percezione del marchio, aumentare l'engagement dei consumatori e promuovere la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa. I tre casi di studio di Patagonia, Dove e TOMS, ma non solo essi, evidenziano come questi strumenti possano essere utilizzati per costruire una narrativa potente e autentica, capace di creare un legame emotivo con il pubblico e di differenziare il marchio dai concorrenti.

Per massimizzare l'efficacia delle campagne CSR, pertanto, le aziende dovrebbero:

- 1) investire nella produzione di contenuti visivi di alta qualità che riflettano autenticamente i loro valori e impegni
- 2) sfruttare la versatilità dei video per adattare i messaggi CSR a diverse piattaforme e categorie di pubblico
- 3) utilizzare le tecnologie emergenti, come l'intelligenza artificiale e quella aumentata, per personalizzare i contenuti visivi e migliorare l'engagement
- 4) monitorare costantemente l'efficacia delle campagne CSR attraverso metriche e analitiche per ottimizzare le strategie.

La fotografia e il videomaking non sono, quindi, solo strumenti a supporto delle campagne CSR, ma piuttosto componenti essenziali delle stesse, indispensabili per costruire un brand forte e responsabile. Le aziende in grado di integrare efficacemente questi strumenti nelle loro strategie CSR

possono comunicare in modo più efficace i loro impegni sociali e ambientali, migliorando la reputazione e la fiducia dei consumatori.

8.3 – Raccomandazioni per future campagne CSR

Ad esito della presente analisi, oltre a individuare le implicazioni pratiche per le aziende che desiderano integrare fotografia e video nelle loro campagne CSR riportate nel Capitolo 7.3 e richiamate nel paragrafo che precede, è possibile formulare, in generale, delle raccomandazioni per le future campagne CSR. Infatti, sia la letteratura citata nel corso dell'analisi sia i casi di studio esaminati evidenziano che, per garantire l'efficacia delle iniziative CSR, è necessario che le campagne siano progettate e implementate in modo strategico, tenendo conto delle migliori pratiche e delle lezioni apprese dai casi di successo.

Nel presentare le raccomandazioni, si inizierà da quelle di carattere generale per poi concentrarsi su quelle specificamente riguardanti l'uso di foto e video nelle campagne CSR.

La prima raccomandazione di carattere generale è quella di definire chiaramente gli obiettivi che l'azienda intende raggiungere con l'iniziativa CSR. È importante che questi obiettivi siano specifici, misurabili, realistici e allineati con i valori e la missione dell'azienda. Gli obiettivi devono essere comunicati in modo trasparente a tutti gli stakeholder, inclusi dipendenti, clienti, investitori e comunità locali.

In tale prospettiva, quello di Patagonia è un esempio eccellente di come un'azienda possa definire e comunicare obiettivi chiari in tema di sostenibilità ambientale. Patagonia ha fatto della protezione dell'ambiente il fulcro della sua strategia CSR, con obiettivi ben definiti come la riduzione del suo impatto ambientale e la promozione del consumo responsabile. Questi obiettivi sono stati comunicati in modo chiaro e coerente attraverso campagne visive e altre iniziative di marketing, rafforzando la reputazione dell'azienda come leader nel settore della sostenibilità.

Inoltre, per il successo di una campagna CSR, è fondamentale che la responsabilità sociale non sia vista come un'iniziativa isolata, ma sia invece integrata nella cultura aziendale. Questo richiede un impegno da parte della leadership aziendale e il coinvolgimento di tutti i dipendenti. A tal fine, le aziende devono promuovere una cultura in cui i valori CSR siano parte integrante del modo in cui si opera e si prendono le decisioni. Infatti, una delle sfide principali per le campagne CSR è evitare il rischio di greenwashing, ossia la pratica di presentare un'immagine di responsabilità ambientale o sociale senza un reale impegno. Le aziende devono assicurarsi che le loro iniziative CSR siano autentiche e supportate da azioni concrete, piuttosto che limitarsi a dichiarazioni di facciata.

L'esempio che qui si può formulare è quello di Dove. La campagna "Real Beauty" ha sfidato gli stereotipi di bellezza promuovendo l'accettazione di sé e l'inclusività. Dove ha faticato molto per rendere efficace questa campagna, cioè per non farla considerare una mera iniziativa di marketing, perché ha dovuto dimostrare con i fatti che essa rifletteva un impegno profondo dell'azienda verso i temi della diversità e dell'inclusione, valori che erano stati integrati nella cultura aziendale.

In generale, le campagne CSR non devono essere sviluppate in modo isolato, ma devono coinvolgere attivamente, sia nella progettazione che nella implementazione, non solo i dipendenti, ma tutti gli stakeholder dell'azienda, e cioè clienti, partner commerciali e comunità locali.

Ad esempio, Ben & Jerry's ha dimostrato l'importanza di collaborare con gli stakeholder nelle sue campagne CSR. Questa collaborazione ha permesso a Ben & Jerry's di amplificare il suo impatto e di coinvolgere un pubblico più ampio nelle sue campagne.

Da quanto sopra, discende che un altro aspetto cruciale per il successo delle campagne CSR è la scelta di cause rilevanti e autentiche, che siano in linea con i valori dell'azienda e che risuonino con il pubblico target. Le cause scelte devono essere reali e sostenute da un sincero impegno dell'azienda, per evitare il rischio di essere percepite come operazioni di "greenwashing".

Qui il caso emblematico è quello di TOMS. L'azienda ha basato la sua strategia CSR sul dono di un paio di scarpe a un bambino bisognoso per ogni paio venduto. Tale iniziativa ha avuto un impatto rilevante e ha rafforzato la percezione di TOMS come azienda veramente impegnata a fare del bene. Il successo di TOMS dimostra l'importanza di scegliere cause che siano in sintonia con l'identità del marchio e che possano creare un legame emotivo con i consumatori.

Passando alle raccomandazioni specifiche circa l'uso di foto e video nelle campagne CSR, non si può sottacere il fatto che le campagne CSR di maggior successo utilizzano contenuti visivi per raccontare storie potenti e coinvolgenti che catturano l'attenzione del pubblico e fanno leva sui buoni sentimenti. Fotografie e video sono strumenti estremamente efficaci per comunicare i messaggi CSR, in quanto permettono di rappresentare in modo tangibile e immediato l'impatto delle iniziative aziendali.

Anche in tal senso, il caso di Patagonia è rilevante: l'azienda ha utilizzato immagini e video di grande impatto per sensibilizzare il pubblico sulle questioni ambientali e per promuovere le sue iniziative di sostenibilità. Le storie visive raccontate, che spesso mostrano le bellezze naturali da proteggere o attività outdoor praticate in modo sostenibile, hanno avuto un ruolo chiave nel costruire una forte identità di marca e nel coinvolgere empaticamente i consumatori.

Per garantire l'efficacia delle campagne CSR, è, inoltre, essenziale monitorare e misurare costantemente il loro impatto. Per questo, le aziende devono stabilire metriche chiare per valutare il

successo delle loro iniziative e utilizzare questi dati per apportare miglioramenti continui. E in tal senso l'uso di foto e video può essere di supporto.

Infatti, l'iniziativa "People and Planet Positive" evidenzia l'importanza di monitorare e misurare l'impatto delle campagne CSR: IKEA ha implementato strumenti e piattaforme per rendicontare i progressi fatti verso gli obiettivi di sostenibilità, utilizzando video e altre forme di contenuto digitale per rendere la sostenibilità un argomento accessibile e coinvolgente per un ampio pubblico. Questa attenzione al monitoraggio e alla misurazione ha permesso all'azienda di dimostrare in modo trasparente i risultati delle sue iniziative e di ottimizzare le proprie strategie nel tempo.

La coerenza nella comunicazione è un elemento chiave per il successo delle campagne CSR. Le aziende devono garantire che tutti i messaggi veicolati attraverso le diverse piattaforme siano allineati e riflettano i valori e gli obiettivi della campagna. La coerenza aiuta a costruire e mantenere la fiducia del pubblico, evitando messaggi contraddittori che potrebbero danneggiare la reputazione del marchio.

Dove, con la sua iniziativa "Real Beauty", ha mostrato come la coerenza nella comunicazione possa rafforzare l'efficacia di una campagna CSR. Ogni aspetto della stessa, dalle immagini utilizzate ai messaggi trasmessi, è in perfetta sintonia con il tema dell'inclusività e dell'accettazione di sé. Questa coerenza ha contribuito a consolidare l'identità di marca di Dove come un'azienda impegnata nella promozione di valori positivi e autentici.

Infine, l'innovazione tecnologica offre nuove opportunità per migliorare l'efficacia delle campagne CSR, per cui le aziende dovrebbero esplorare l'uso di tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale (AI), la realtà aumentata (AR) e la realtà virtuale (VR) per creare esperienze più coinvolgenti e personalizzate per il pubblico.

Si è visto che l'uso di video interattivi e di esperienze immersive può aiutare le aziende a comunicare in modo più efficace l'impatto delle loro iniziative CSR. Le tecnologie AR e VR possono essere utilizzate per far vivere ai consumatori esperienze virtuali che mostrino direttamente gli effetti delle attività aziendali sulle comunità o sull'ambiente. Questo approccio innovativo non solo aumenta l'engagement, ma rende anche i messaggi CSR più facilmente memorizzabili e convincenti.

Come si vede, anche le raccomandazioni di carattere generale su come rendere efficaci le campagne CSR evidenziano l'importanza dell'uso strategico di foto e video.

8.4 – Proposte per ricerche future

A conclusione del presente studio, si formulano delle proposte per eventuali future ricerche in argomento. Lo si è già fatto in più punti lungo l'analisi svolta, ma qui si intende fornire un'esposizione

completa e organica della questione col fine di colmare alcune lacune identificate, esplorare le nuove tendenze e approfondire la comprensione dell'impatto delle tecnologie visive e della responsabilità sociale sul brand management.

La prima proposta riguarda proprio l'impatto delle nuove tecnologie visive nella CSR. Infatti, con l'emergere di tecnologie come la realtà aumentata (AR), la realtà virtuale (VR) e l'intelligenza artificiale (AI), vi è una crescente necessità di comprendere come queste possano essere integrate nelle campagne CSR per aumentarne l'efficacia. Una futura linea di ricerca potrebbe, quindi, concentrarsi sull'esplorazione di come le nuove tecnologie possano essere utilizzate per creare esperienze immersive che sensibilizzino il pubblico su questioni sociali e ambientali, migliorando al contempo il coinvolgimento e la fedeltà dei consumatori. Preso atto che l'integrazione di queste tecnologie emergenti può offrire alle aziende nuovi modi per raccontare storie, coinvolgere il pubblico e dimostrare il loro impegno sociale e ambientale, una ricerca in argomento potrebbe aiutare le imprese a comprendere meglio come utilizzare le stesse per massimizzare l'impatto delle loro iniziative, approfondendo le sfide e le opportunità associate alla loro adozione nelle campagne CSR.

Un'area che merita ulteriore esplorazione è l'efficacia comparativa nelle campagne CSR dei diversi tipi di contenuti visivi (fotografia, video, infografiche, AR/VR). La ricerca potrebbe confrontare l'impatto di ciascun tipo di contenuto sulla percezione del marchio, sul coinvolgimento dei consumatori e sui comportamenti di acquisto. Infatti, comprendere l'efficacia comparativa dei diversi contenuti visivi può aiutare le aziende a ottimizzare le loro strategie di comunicazione CSR, portandole a scegliere i formati che meglio risuonano con il loro pubblico target e che hanno il maggiore impatto sui comportamenti dei consumatori. Nell'ambito di tale ricerca, si potrebbe, ad esempio, analizzare quale tipo di contenuto visivo sia più efficace nel comunicare messaggi CSR e nel generare una positiva risposta emotiva nei consumatori, come varia l'efficacia dei contenuti visivi in base al contesto culturale o al settore industriale e se esiste una combinazione ottimale di contenuti visivi che possa massimizzare l'impatto di una campagna CSR.

Un tema che ricorre spesso nella presente tesi è l'importanza dell'autenticità percepita nelle campagne CSR. Le eventuali future ricerche potrebbero concentrarsi su come diversi fattori, quali, a titolo esemplificativo, il tono della comunicazione, la scelta delle immagini e la trasparenza delle informazioni, influenzino tale autenticità percepita. Si potrebbero, perciò, indagare quali elementi comunicativi siano più efficaci nel trasmettere autenticità in una campagna CSR, in che modo l'autenticità percepita influenzi la fiducia nel brand e la lealtà dei consumatori e come possano le aziende contemperare il desiderio di promuovere le proprie iniziative CSR con la necessità di evitare il rischio di greenwashing.

Altra area di emergente interesse riguarda il concetto di co-creazione di valore attraverso la CSR. Infatti, la co-creazione di valore rappresenta un'evoluzione del concetto di CSR, in cui le aziende non solo contribuiscono alla società, ma lavorano insieme ai loro stakeholder per creare soluzioni di cui possano beneficiare tutte le parti coinvolte. Questo approccio può rafforzare le relazioni con gli stakeholder e aumentare l'impatto delle iniziative CSR. Le future ricerche potrebbero esplorare come le aziende e i loro stakeholder possono collaborare per co-creare valore sociale e ambientale, andando oltre il tradizionale modello unidirezionale di CSR, quali sono le best practices per coinvolgere clienti, dipendenti e comunità locali nella co-creazione di iniziative CSR e in che modo la co-creazione di valore influisce sulla percezione del marchio e sul successo delle campagne CSR

Infine, dato che, come visto, la percezione delle iniziative CSR può variare notevolmente a seconda del contesto culturale, una proposta di ricerca futura potrebbe concentrarsi sull'analisi di come le differenze culturali influenzino la percezione e l'efficacia delle campagne CSR. Questo è un tema relevantissimo per le aziende che operano a livello globale e che devono affrontare la sfida di adattare le loro azioni CSR a una varietà di contesti culturali. Ricercare come le diverse culture rispondono alle iniziative CSR può fornire preziose indicazioni su come personalizzare le campagne per massimizzare il loro impatto in mercati diversi. Una ricerca in argomento dovrebbe analizzare in che modo le differenze culturali influenzino la percezione dei messaggi CSR e l'efficacia delle strategie visive, come possano le aziende globali adattare le loro campagne CSR per risuonare con diversi segmenti di pubblico internazionale e se esistano pratiche migliori per la localizzazione delle campagne CSR in mercati culturalmente diversi.

Nonostante la gran mole di letteratura richiamata nel corso del presente studio, risulta evidente che numerosi sono ancora gli ambiti da indagare in relazione all'integrazione di foto e video nelle campagne CSR per rafforzare la percezione del brand.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Autore/Sito	Denominazione
Abid, T., Abid-Dupont, M., & Moulins, J. (2020)	Cosa apporta la responsabilità sociale d'impresa alla gestione del marchio? I due percorsi dalla responsabilità sociale all'impegno del brand. <i>Responsabilità Sociale d'Impresa e Gestione Ambientale</i>
Acquier, A., Gond, J., & Pasquero, J. (2011)	Alla riscoperta dell'eredità di Howard R. Bowen. <i>Business & Society</i> , 50, 607 - 646
Affonso, F., & Janiszewski, C. (2022)	Marketing by Design: l'influenza della struttura percettiva sulle prestazioni del marchio. <i>Giornale di marketing</i> , 87, 736 - 754
Agudelo, M., Jóhannsdóttir, L., & Davidsdottir, B. (2019)	Una rassegna della letteratura sulla storia e l'evoluzione della responsabilità sociale d'impresa. <i>Giornale internazionale di responsabilità sociale d'impresa</i> , 4
Benwell, B., & Stokoe, E. (2006)	Discorso e identità. <i>Edinburgh University Press</i>
Barak-Brandes, S., & Lachover, E. (2016)	Relazioni di branding: discorso madre-figlia sulla bellezza e il corpo in una campagna israeliana di Dove. <i>Communication, Culture & Critique</i> , 9(3), 379-394
Basso, M. (2016)	La responsabilità sociale d'impresa e l'evoluzione della responsabilità sociale d'impresa interna nel 21° secolo. <i>Giornale asiatico di scienze sociali e studi di gestione</i> , 3, 56-74
Baumgartner, T., Lutz, K., Schmidt, C. F., & Jäncke, L. (2006)	Il potere emotivo della musica: come la musica migliora la sensazione delle immagini affettive. <i>Brain Research</i> , 1075(1), 151-164
Berthon, P., Ewing, M., & Napoli, J. (2008)	Gestione del marchio nelle piccole e medie imprese*. <i>Giornale di gestione delle piccole imprese</i> , 46, 27 – 45
Bowen Howard R. (1953)	Responsabilità Sociale dell'Uomo d'Affari. Ristampa <i>Università di Iowa Press</i> , 2013
Brexendorf, T., Bayus, B., & Keller, K. (2015)	Comprendere l'interazione tra brand e gestione dell'innovazione: risultati e direzioni future della ricerca. <i>Giornale dell'Accademia di Scienze di Marketing</i> , 43, 548-557
Brubaker P. & Wilson C. (2018)	Diamo loro qualcosa di cui parlare: l'uso di contenuti visivi da parte dei marchi globali per aumentare il coinvolgimento e costruire relazioni. <i>Rivista delle pubbliche relazioni</i>

Burmann, C., & Zeplin, S. (2005)	Costruire l'impegno del marchio: un approccio comportamentale alla gestione interna del marchio. <i>Giornale di gestione del marchio</i> , 12, 279-300
Cannatelli, B., Pedrini, M., & Grumo, M. (2017)	L'effetto della gestione del marchio e della qualità del prodotto sulle performance aziendali: il settore della birra artigianale italiana. <i>Giornale di marketing dei prodotti alimentari</i> , 23, 303 – 325
Carrillo-Durán, M., & Castillo-Díaz, A. (2021)	TOMS: “Siamo in attività per migliorare la vita delle persone”. <i>Classroom Companion: Business</i>
Carroll Archie B. (1979)	Un modello concettuale tridimensionale di performance aziendale, <i>Academy of Management Review</i> , 4, pp. 497-505
Carroll Archie B. (1999)	Responsabilità sociale d'impresa: evoluzione di un costrutto definitorio. <i>Business & Society</i> , 38(3), 268-295
Carroll Archie B. (2021)	Responsabilità sociale d'impresa: prospettive sullo sviluppo e sul futuro del costrutto CSR. <i>Affari e società</i> , 60, 1258-1278.
Casprini, E., Melanthiou, Y., Pucci, T., & Zanni, L. (2019)	Gestione dell'identità del marchio basata sul fondatore durante la successione. <i>Giornale di gestione del marchio</i> , 27, 1 – 14
Chernatony, L. (1999)	Gestione del marchio attraverso la riduzione del divario tra identità di marca e reputazione del marchio. <i>Giornale di gestione del marketing</i> , 15, 157-179
Chierici, R., Bosco, B., Mazzucchelli, A., & Chiacchierini, C. (2018)	Migliorare la notorietà, la reputazione e la fedeltà al marchio: il ruolo dei social media. <i>International Journal of Business and Management</i>
Childs M., Woo H. & Kim S. (2019)	Sincerità o stratagemma? Un'indagine sulle campagne di responsabilità sociale d'impresa. <i>Giornale di gestione del prodotto e del marchio</i>
Chong S., Narayan A. & Ali I. (2019)	Fotografie che ritraggono la CSR: realtà catturata o illusione creativa? <i>Revisione contabile del Pacifico</i>
Chung, S., & Lee, S. Y. (2019)	I messaggi visivi di CSR e gli effetti della valenza emotiva e dell'eccitazione sulle motivazioni, sull'atteggiamento e sulle intenzioni comportamentali percepite di CSR. <i>Communication Research</i> , 46(6), 926-947
Cianfrone, B. (2023)	Brand Management and Social Media. <i>International Journal of Sport Communication</i> .
Cochran, P. (2007)	L'evoluzione della responsabilità sociale d'impresa. <i>Orizzonti aziendali</i> , 50, 449-454

Coombs, T. (2019)	Trans media storytelling: una risorsa potenzialmente vitale per la comunicazione CSR. <i>Corporate Communications: An International Journal</i> .
Cui, A., Hu, M., & Griffith, D. (2014)	Cosa rende efficace un brand manager. <i>Giornale di ricerca aziendale</i> , 67, 144-150
Danthinne, E. S., Giorgianni, F. E., Ando, K., & Rodgers, R. (2021)	Vera bellezza: effetti di un video body-positive sull'immagine corporea e sulla capacità di mitigare l'esposizione alle immagini dei social media. <i>British Journal of Health Psychology</i>
Danylyuk A. (2023)	Studio sull'essenza del brand management nel sistema di gestione del marketing dell'azienda. <i>Galic'kij ekonomičnij visnik</i>
Ebrahim, R. (2020)	Il ruolo della fiducia nella comprensione dell'impatto del social media marketing sulla brand equity e sulla fedeltà al marchio. <i>Journal of Relationship Marketing</i> , 19, 287 - 308
Edelman (2020)	Edelman Trust Barometer
Emerald Review. (2023)	Il modello di business di Patagonia: un'azienda che ha successo finanziario e sostenibile. Retrieved from Emerald Review
Esch, P., & Black, J. (2021)	Intelligenza artificiale (AI): rivoluzionare il marketing digitale. <i>Giornale di marketing australiano</i> , 29, 199 - 203.
Esrock, S. L., & Leichty, G. B. (1998)	Responsabilità sociale e pagine web aziendali: autopresentazione o definizione dell'agenda? <i>Public Relations Review</i> , 24(3), 305–315
Etcoff, N., Orbach, S., Scott, J., & D'Agostino, H. (2004)	La vera verità sulla bellezza: un rapporto globale. Dove
Eyeview (2018)	Il potere dei video per l'ottimizzazione delle conversioni
Feng, Y., Chen, H., & He, L. (2019)	Risposte dei consumatori al femvertising: un caso di data mining della "Campagna per la vera bellezza" di Dove su YouTube. <i>Journal of Advertising</i> , 48(3), 292-301
Fordham, A., & Robinson, G. (2019)	Identificare i valori sociali che guidano la responsabilità sociale d'impresa. <i>Sustainability Science</i> , 14, 1409 - 1424
Giovanardi, M., Lucarelli, A., & Pasquinelli, C. (2013)	Verso l'ecologia del marchio. <i>Teoria del marketing</i> , 13, 365 – 383
Google (2020)	Linee guida per la valutazione della qualità della ricerca di Google
Halligan B. & Shah D. (2010)	Inbound Marketing: fatti trovare utilizzando Google, i social media e i blog. John Wiley & Sons.

Harris, F., & Chernatony, L. (2001)	Corporate branding e performance del marchio aziendale. <i>Giornale europeo di marketing</i> , 35, 441-456
HBS Working Knowledge. (2024)	Corporate Social Responsibility & Impact: Articles, Research & Case Studies. Harvard Business School
Iglesias, O., Ind, N., & Alfaro, M. (2013)	La visione organica del marchio: un modello di co-creazione del valore del marchio. <i>Giornale di gestione del marchio</i> , 20, 670-688
Investopedia. (2024)	Il successo della strategia di marketing di Patagonia. Retrieved from Investopedia.
Islam, T., Islam, R., Pitafi, A., Liang, X., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. (2021)	L'impatto della responsabilità sociale d'impresa sulla fidelizzazione dei clienti: il ruolo di mediazione della reputazione aziendale, della soddisfazione del cliente e della fiducia. <i>Produzione e consumo sostenibili</i> , 25, 123-135
Jahnke, A., & Carsten, M. (2014)	La campagna Real Beauty e il suo impatto sull'autostima. <i>Journal of Marketing Research</i> .
Janić M., Ćirović M., Dimitriadis N. & Alevizou P. (2022)	Neuroscienze e CSR: utilizzo dell'EEG per valutare l'efficacia dei video brandizzati relativi a tematiche ambientali. <i>Sostenibilità</i>
Johnson, R., & Baker, S. (2019)	Il ruolo dei video educativi nella promozione della sostenibilità: un caso di studio della campagna Worn Wear di Patagonia. <i>Journal of Environmental Communication</i> , 23(4), 567-582
Keller, K. (1999)	Gestire i marchi a lungo termine: strategie di rafforzamento e rivitalizzazione del marchio. <i>Rivista di management della California</i> , 41, 102 – 124
Keller, K., & Lehmann, D. (2006)	Vantaggi e branding: risultati della ricerca e priorità future. <i>Scienze del marketing</i> , 25, 740-759
Killian, G., & McManus, K. (2015)	Un approccio alla comunicazione di marketing per l'era digitale: le linee guida manageriali per l'integrazione dei social media. <i>Business Horizons</i> , 58, 539-549.
Kohli, C., Suri, R., & Kapoor, A. (2015)	I social media uccideranno il branding. <i>Business Horizons</i> , 58, 35-44
Kumar, A., Kumar, A., & Behura, A. (2022)	The Strategic Corporate Social Responsibility (CSR) for Sustainable Corporate (Business). <i>WISDOM</i>
Lai, C., Chiu, C., Yang, C., & Pai, D. (2010)	Gli effetti della responsabilità sociale d'impresa sulle performance del brand: l'effetto mediante della brand equity industriale e della reputazione aziendale. <i>Giornale di etica aziendale</i> , 95, 457-469
Lee K., Oh W. & Kim N. (2013)	Social Media per aziende socialmente responsabili: analisi dei profili Twitter di Fortune 500 e delle loro valutazioni CSR/CSIR. <i>Giornale di etica aziendale</i> 118, 791-806
Lee, S., Han, H., Radic, A., &	La responsabilità sociale d'impresa (CSR) come strategia

Tariq, B. (2020)	di soddisfazione e fidelizzazione del cliente nel settore della ristorazione di catene. <i>Giornale di gestione dell'ospitalità e del turismo</i> , 45, 348-358
Lee S., Kim Y. & Kim Y. (2021)	Coinvolgere i consumatori con campagne di responsabilità sociale d'impresa: i ruoli dell'interattività, dell'empowerment psicologico e dell'identificazione. <i>Giornale di ricerca aziendale</i> 134, 507-517
Leung, C. (2019)	L'uso di immagini visive nel marketing online è efficace? <i>Giornale asiatico di ricerca empirica</i>
Lewis, M., & Joyce, T. (2018)	Autenticità nella comunicazione CSR: l'impatto dello storytelling visivo nella campagna Worn Wear di Patagonia. <i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i> , 25(3), 345-358
Lin-Hi, N., & Müller, K. (2013)	La linea di fondo della CSR: prevenire l'irresponsabilità sociale delle imprese. <i>Journal of Business Research</i> , 66, 1928-1936
Lomachynska, I., Khalieieva, D., & Shmagina, V. (2023)	La responsabilità sociale delle imprese come strumento per garantire la sicurezza socioeconomica e l'inclusione sociale. <i>Economia di mercato: teoria e pratica del management moderno</i>
Louro, M., & Cunha, P. (2001)	Paradigmi di gestione del marchio. <i>Giornale di gestione del marketing</i> , 17, 849 – 875
Low, G., & Fullerton, R. (1994)	Marchi, Brand Management e Brand Manager System: una valutazione critico-storica. <i>Giornale di ricerca di marketing</i> , 31, 173 - 190
Lu, J., Ren, L., Lin, W., He, Y., & Streimikis, J. (2018)	Promuovere la responsabilità sociale d'impresa (CSR) e la valutazione degli impatti della CSR. <i>E & M Economie A Management</i> , 22, 82-98
Maio, E. (2003)	Gestire il marchio nel nuovo ambiente degli stakeholder. <i>Giornale di etica aziendale</i> , 44, 235-246
Maldonado-Guzmán G., Molina-Morejón V.M., Juárez-del Toro R. (2023)	Misurazione del Brand Management nelle piccole imprese messicane: Evidenza empirica. <i>Advances in Management and Applied Economics</i>
Mangold, W., & Faulds, D. (2009)	Social media: il nuovo elemento ibrido del promotion mix. <i>Business Horizons</i> , 52, 357-365
Manic M. (2015)	Coinvolgimento del marketing attraverso contenuti visivi. <i>Bollettino dell'Università Transilvania di Brasov. Serie V : Scienze economiche</i> , 89-94
Mattson, C. E. (2018)	Una sensazione migliore per rendere il mondo migliore? I tropi di TOMS e la modalità Compra Uno Regala Uno. <i>Rhetoric Society Quarterly</i> , 48, 440 - 458

Maya S., Lardín-Zambudio R. & López-López I. (2016)	Lo farò se mi piacerà! L'effetto moderatore della ricerca del piacere sensoriale quando si è esposti a campagne partecipative di CSR. <i>Frontiere in psicologia</i> 6
Mayer R. E. (2001)	Apprendimento multimediale. Cambridge University Press.
McWilliams, A. (2020)	Corporate Social Responsibility. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management
Merz, M., He, Y., & Vargo, S. (2009)	L'evoluzione della logica di marca: una logica di servizio dominante. <i>Giornale dell'Accademia delle Scienze del Marketing</i> , 37, 328-344
Miller, K. (2015)	Comunicazione visiva e responsabilità sociale d'impresa: il ruolo delle immagini nella costruzione della fiducia e dell'engagement. <i>Journal of Business Ethics</i> , 130(1), 1-12
Millard, J. (2009)	Performing Beauty: la campagna "Real Beauty" di Dove. <i>Symbolic Interaction</i> , 32(2), 146-168
Montalvo, R. (2011)	Social Media Management. , 15, 91-96
Mu, Z. (2021)	Ricerca sulla strategia di marketing delle imprese sociali negli Stati Uniti per promuovere lo sviluppo: il caso di TOMS nel mercato americano. 2021 7th International Conference on E-Business and Applications
Murray, D. (2013)	Branding del "vero" cambiamento sociale nella campagna di Dove per la vera bellezza. <i>Feminist Media Studies</i> , 13(1), 101-83
Nielsen J. (2006)	Quanto poco leggono gli utenti? Nielsen Norman Group
Okat, Ö., & Solak, B. (2020)	La visualità nella comunicazione aziendale. , 37-59
Park, W., Jaworski, B., & MacInnis, D. (1986)	Gestione strategica del concetto di marca e dell'immagine. <i>Giornale di marketing</i> , 50, 135 – 145
Robinson, S., & Wood, S. (2018)	Un nuovo marchio "buono" - Cosa succede quando i nuovi marchi cercano di distinguersi attraverso la responsabilità sociale d'impresa. <i>Giornale di ricerca aziendale</i>
Roll, M. (2015)	Dieci passi per costruire un marchio asiatico, 222-250
Roncha, A., & Radclyffe-Thomas, N. (2016)	In che modo la campagna "un giorno senza scarpe" di TOMS riunisce gli stakeholder e co-crea valore per il brand utilizzando Instagram come piattaforma. <i>Journal of Fashion Marketing and Management</i> , 20, 300-321
Sacconi, L. (2004)	La Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) come modello di governo societario 'esteso': una spiegazione basata sulle teorie economiche del contratto sociale, della reputazione e del conformismo reciproco. <i>Law & Economics</i>
Sanusi, S., & Kartini, M. (2022)	La responsabilità sociale d'impresa (CSR) come forma di attuazione della responsabilità aziendale nei confronti dell'ambiente e della comunità sociale. <i>Hermeneutika : Jurnal Ilmu Hukum</i>
Santos-Vijande, M., Río-Lanza, A.,	Il sistema di gestione del marchio e la competitività

Suárez-Álvarez, L., & Díaz-Martín, A. (2013)	dell'impresa di servizi. <i>Giornale di ricerca aziendale</i> , 66, 148-157
Sari, W., Ratnadi, N., Lydia, E., Shankar, K., & W. (2020)	Corporate Social Responsibility (CSR): concetto di responsabilità delle imprese. <i>Journal of critical reviews</i>
Saxton, G. D., Gómez, L., Ngho, Z., Lin, Y.-P., & Dietrich, S. (2017)	I messaggi CSR hanno una risonanza? Esaminare le reazioni del pubblico agli sforzi di CSR delle aziende sui social media. <i>Journal of Business Ethics</i> , 155(2), 359-377
Shocker, A., Srivastava, R., & Ruekert, R. (1994)	Sfide e opportunità per il brand management: un'introduzione al numero speciale. <i>Giornale di ricerca di marketing</i> , 31, 149 – 158
Smith, M. (2013)	"Il ruolo del marketing causale nel migliorare la reputazione aziendale e la fedeltà dei clienti: un caso di studio delle scarpe TOMS". <i>Journal of Brand Management</i> , 20(6), 495-509
Staszewska J. (2023)	La comunicazione visiva nel marketing per le PMI – Aspetti selezionati della percezione. <i>Zeszyty naukowe</i>
Strugatch, W. (2011)	Trasformare i valori in valutazioni: la responsabilità sociale d'impresa può sopravvivere ai tempi difficili e uscirne intatta? <i>Giornale di sviluppo della gestione</i> , 30, 44-48
Sung, K. S., & Lee, S. (2023)	Campagna interattiva di CSR e benefici simbolici del marchio: un modello di mediazione moderata della fiducia nel marchio e dell'auto congruenza nel settore della ristorazione. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>
Tanase, G. (2017)	Gestione del brand e della comunicazione nei social media. <i>Romanian Distribution Committee Magazine</i> , 8, 20-22.
Taylor, G. A. (2018)	Aziende one-for-one: utili o dannose? <i>IU Journal of Undergraduate Research</i>
Terkan, R. (2013)	Marketing efficace nell'istruzione: importanza dei materiali di comunicazione. <i>Rivista internazionale di gestione e marketing</i> , 3, 146-152
Thorpe S., Fize D., & Marlot C. (1996)	Velocità di elaborazione nel sistema visivo umano. <i>Nature</i> , 381(6582), 520-522
Tziner, A., & Persoff, M. (2024)	The interplay between ethics, justice, corporate social responsibility, and performance management sustainability. <i>Frontiers in Psychology</i>
Veloutsou, C., & Guzmán, F. (2017)	L'evoluzione del pensiero di gestione del marchio negli ultimi 25 anni, come riportato nel <i>Journal of Product and Brand Management</i> . <i>Giornale di gestione del prodotto e del</i>

	marchio, 26, 2-12
Veloutsou, C., & Delgado-Ballester, E. (2018)	Nuove sfide nella gestione del brand. Giornale spagnolo di marketing – ESIC
Videohaus. (2023)	Utilizzo di contenuti video per campagne di responsabilità sociale d'impresa. Videohaus
Vimini, C. (2021)	Ricerca sulla Responsabilità Sociale d'Impresa Giornale di studi manageriali : Un passaggio da un focus incentrato sul business a uno incentrato sulla società. Giornale di studi di gestione
Wang, D., Chen, P., Yu, T., & Hsiao, C. (2015)	Gli effetti della responsabilità sociale d'impresa sulla brand equity e sulle performance aziendali. Giornale di ricerca aziendale, 68, 2232-2236
Wang, S., Liao, Y., Wu, W., & Lê, H. (2021)	Il ruolo delle percezioni di responsabilità sociale d'impresa nella brand equity, nella credibilità del marchio, nella reputazione del marchio e nelle intenzioni di acquisto. Sostenibilità
Werther, W., & Chandler, D. (2005)	Responsabilità sociale d'impresa strategica come assicurazione globale del marchio. Orizzonti aziendali, 48, 317-324
Wood, L. (2000)	Marchi e brand equity: definizione e gestione. Management Decision, 38, 662-669
Wyzowl (2020)	Lo stato del videomarketing
Xie, C., Bagozzi, R., & Grønhaug, K. (2019)	L'impatto della responsabilità sociale d'impresa sulla difesa del marchio dei consumatori: il ruolo delle emozioni morali, degli atteggiamenti e delle differenze individuali. Giornale di ricerca aziendale
Yevdokimova, M., Zamlynskyi, V., Kuznietsov, E., Sakovska, O., & Anatolii, H. (2018)	Evoluzione della responsabilità sociale applicata al concetto EVOLUZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE APPLICATA AL CONCETTO DI SVILUPPO SOSTENIBILE: MAINSTREAM DEL XX SECOLO. Giornale di sicurezza e sostenibilità.
Yoon Y., Gürhan-Canli Z. & Schwarz N. (2006)	L'effetto delle attività di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) sulle aziende con cattiva reputazione. Giornale di psicologia dei consumatori 16, 377-390
Zhao, W. (2018)	Come migliorare la responsabilità sociale d'impresa nell'era dell'intelligenza artificiale? Serie di conferenze IOP: Scienze della Terra e dell'Ambiente, 186