

EMANUELE
ACCONCIAMESSA

Inclusive Brand Activism come generatore di cambiamento sociale

In un'epoca di incertezza, il ruolo dei brand si amplia. Un mercato finale sempre più informato richiede alle marche posizioni proattive su tematiche sociali, spingendole così verso un'evoluzione significativa: l'*inclusive brand activism*. Attraverso un approccio che valorizzi la diversità e l'inclusione, l'attivismo di marca supera la CSR, diventando un motore di cambiamento concreto e autentico. La capacità di un brand di parlare a tutte, di rappresentare tutte le diversità e di prendere una posizione chiara a supporto di una società più equa rafforza il posizionamento, aumenta fiducia, loyalty e passaparola, impattando sulla crescita dei ricavi, laddove vi è coerenza, evitando così il *woke washing*.

BRANDING//BRAND ACTIVISM//DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION (DE&I)//BRAND PURPOSE//WOKE WASHING



EMANUELE ACCONCIAMESSA

È Academic Fellow presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi. Dal 2009 collabora con SDA Bocconi School of Management all'interno dei percorsi formativi dedicati ai temi del channel marketing, go-to-market e marketing innovation. È stato professore a contratto presso l'Università degli Studi di Milano. È Consigliere Delegato di SIMA S.r.l., la società che organizza il Festival del Management, e Marketing Topic Leader di Bocconi Alumni Community. Coordina dal 2018 la ricerca Diversity Brand Index.

In un contesto economico e sociale come quello attuale, attraversato da fenomeni contrastanti che vanno dalla globalizzazione alla digitalizzazione, passando per conflitti crescenti e comportamenti post-pandemici, il ruolo delle aziende va ben oltre l'offerta di prodotti o servizi. Oggi più che mai, consumatrici e consumatori si aspettano che le aziende si assumano responsabilità sociali, promuovendo attivamente il cambiamento e assumendo posizioni chiare ed etiche. Questo fenomeno, noto come *brand activism*, sottolinea un'evoluzione significativa nel modo in cui le aziende interagiscono con i loro stakeholder, spostando l'attenzione dal profitto alle sfide sociali (Kotler e Sarkar, 2021). Descrive l'impegno di un'azienda a utilizzare la propria voce e le risorse

per promuovere e accelerare il cambiamento sociale, adottando un approccio che valorizzi la diversità e l'inclusione. Per tale ragione si parla di *inclusive brand activism*. Questo tipo di attivismo va oltre le tradizionali iniziative di Corporate Social Responsibility (CSR), integrando la missione sociale nella strategia e nell'identità di marca. Si afferma in un contesto di crescente aspettativa pubblica nei confronti delle aziende affinché queste agiscano non solo per il profitto, ma anche come forze positive per la società. Già nel 2002, Hoeffler e Keller evidenziavano come consumatrici e consumatori si aspettassero una presa di posizione delle marche su questioni sociali, politiche e ambientali.

Gli abusati acronimi CSR e ESG, nella prospettiva di consumatori e consumatrici, si traducono in *brand activism*, ovvero la capacità dei brand di allineare dichiarazioni e azioni, sostenere progresso e giustizia e ritornare a valori autentici coinvolgendo tutte le parti interessate. Includere è un modo per una marca di essere "attivista", un segnale di *customer advocacy* che a sua volta rafforza la fiducia.

Per comprendere appieno l'attivismo di una marca inclusiva, è essenziale esplorare alcune delle teorie fondamentali di management e marketing che forniscono il contesto di riferimento per queste pratiche, chiarendo i driver alla base delle scelte di branding. Tre sono le teorie che si possono identificare come piattaforma di partenza per l'*inclusive brand activism*:

- **corporate social responsibility** (Porter e Kramer, 2006), inquadrata non solo come etica aziendale, ma anche come una componente essenziale che può generare un vantaggio competitivo significativo. Si può inquadrare in questa teoria la possibilità per i brand di ottenere successo economico in modi che promuovano il benessere sociale;
- **identità della marca** (Aaker, 1991) per la quale è determinante che un brand rifletta chiaramente i suoi valori fondamentali attraverso tutte le sue azioni. La *brand identity* si afferma come un potente mezzo di differenziazione, capace

di un legame emotivo più solido con il target di riferimento. Un brand che si impegna in attivismo sociale, dimostrando coerenza tra i valori dichiarati e le proprie azioni, rafforza l'autenticità percepita da consumatrici e consumatori;

- **teoria degli stakeholder** (Freeman, 1984) per la quale i brand dovrebbero considerare gli interessi di tutti gli stakeholder (ad esempio clienti, dipendenti, comunità locali, enti governativi, ecc.), non solo dell'azionista. Un'azienda inclusiva, attiva sulla DE&I (Diversity, Equity and Inclusion), che pratica l'attivismo di marca riconosce e risponde alle aspettative di un ampio spettro di parti interessate, cercando di bilanciare e armonizzare diversi interessi e bisogni.

Le componenti chiave dei brand attivisti per l'inclusione includono:

- **autenticità:** impegno genuino verso le cause sociali, coerente con i valori del brand;
- **consistenza:** iniziative integrate e sostenute nel tempo, non limitate a campagne pubblicitarie episodiche;
- **trasparenza:** comunicazione aperta e onesta sulle azioni intraprese e i progressi realizzati;
- **rappresentazione:** garanzie che tutte le voci siano ascoltate, rappresentate e valorizzate nelle decisioni e nelle azioni del brand, sia a livello B2B che B2C.

Il mercato finale, in una situazione di forte incertezza, ha disperatamente bisogno di fiducia, tanto che si parla sempre più spesso di *extreme trust* (Peppers e Rogers, 2012). Consumatrici e consumatori detengono oggi una capacità senza precedenti di comprendere la trasparenza e la veridicità dei messaggi inviati da un brand. Per conquistare la loro fiducia non è più sufficiente un messaggio pubblicitario, una dichiarazione di intenti: servono azioni capaci di posizionare un brand come un vero e proprio cittadino (Moon, Crane, e Matten, 2005).

La crescente richiesta di trasparenza e

autenticità ha spinto i brand a integrare l'attivismo in maniera organica nelle strategie aziendali. L'attivismo di marca viene interpretato in misura crescente dalle aziende come un'opportunità (e non più come un rischio) per costruire un legame più profondo e significativo con consumatrici e consumatori, influenzando positivamente la percezione del brand e, di conseguenza, la performance di mercato. Le aziende di successo del XXI secolo sono quelle che riescono a sposare efficacemente obiettivi economici e sociali, creando valore per shareholder e società (Kotler e Keller, 2016). In un momento in cui la capacità di un brand di fare inclusione mette d'accordo etica e business, come dimostrato dal Diversity Brand Index 2024, per le marche è necessario avere una visione duale: una strategica per guardare lontano e una operativa per lavorare nel breve periodo e raggiungere la meta.

Il mercato chiede sempre di più alle marche di riferimento, dimostrandosi più incline a supportare brand che non solo offrono prodotti o servizi di alta qualità, ma che si impegnano attivamente nella soluzione di problemi sociali globali. I dati del Diversity Brand Index 2024 donano concretezza a questo trend, evidenziando come l'inclusione sia un percorso culturale che molto spesso parte dall'indifferenza per poi trasformarsi gradualmente in impegno sociale e attivismo. Il 73% della popolazione italiana (rientrante nei cluster Impegnatə, Coinvoltə, Consapevoli, Tribali e Inconsapevoli), infatti, preferisce o sceglie con convinzione brand inclusivi. La segmentazione della popolazione italiana dimostra come esistano solo due segmenti avversi o indifferenti alla diversità:

- **indifferenti** (12,8%, +0,7 punti percentuali sull'anno precedente): disinteressatə alle tematiche della diversità, poco vicinə ai temi della sostenibilità sia sociale sia ambientale. Persone estremamente individualiste che tuttavia presentano un elevato livello di contatto con la comunità LGBTQ+;
- **arrabbiatə 2.0** (13,9%, -4,8 punti percentuali sull'anno precedente): bassi livelli di coinvolgimento, contatto e familiarità con tutte le dimensioni della diversità, con un certo grado

di ostilità. Presentano una visione della diversità molto stereotipata.

Si evince quindi una sensibilità generalmente positiva nei confronti della diversità che, unita alla crescente capacità del mercato finale di analizzare, valutare e giudicare i brand in termini di inclusione, si concretizza nella notorietà *top-of-mind* (TOM) relativamente ai brand percepiti come davvero inclusivi. Sempre il Diversity Brand Index 2024 evidenzia come sia in calo il numero di marche che riescono a emergere su questi temi: il campione della survey ha infatti citato un numero di brand decisamente inferiore rispetto al 2023 (295 contro i 356 del 2023, -17%). Per essere *top-of-mind* e *love brand* sull'inclusione è quindi necessario fare la differenza nella vita delle persone, a livello quotidiano. Serve quindi capire, condividere e sprigionare la propria ragione d'essere, il proprio *purpose*, ovvero il nucleo essenziale dell'azienda, il motivo più profondo della sua esistenza, che troppo spesso non viene espresso in modo chiaro, né internamente né esternamente. Il *purpose* rappresenta una sorta di ponte che collega la forza della marca con le aspettative e i bisogni del mercato, andando oltre gli obiettivi di business e investendo sui valori.

Tuttavia, l'adozione di un attivismo di marca efficace e inclusivo richiede più di semplici dichiarazioni pubbliche o campagne di marketing temporanee. Serve un impegno autentico e continuativo, che si rifletta in ogni aspetto dell'operatività aziendale. Le marche "coraggiose", quelle che abbracciano pienamente il loro *purpose* e si impegnano a lungo termine, sono spesso quelle che riescono a fare la differenza, ottenendo non solo il sostegno del mercato finale, ma anche miglioramenti tangibili nelle comunità in cui operano.

L'attivismo di marca inclusivo, quindi, non è solamente una teoria, ma una pratica che molte aziende stanno adottando con risultati significativi. Le *best practice* internazionali sono sicuramente emblematiche nel tracciare la strada per nuovi pattern comportamentali per le marche a qualsiasi latitudine.

NIKE: "BELIEVE IN SOMETHING. EVEN IF IT MEANS SACRIFICING EVERYTHING"

È uno dei casi più noti di brand activism, con il coinvolgimento dell'ex quarterback della NFL Colin Kaepernick. La campagna è stata lanciata nel 2018 ed è diventata una delle più discusse e influenti iniziative pubblicitarie legate allo sport e alla giustizia sociale degli ultimi anni. Sviluppata per commemorare il trentesimo anniversario del famoso payoff di Nike "Just Do It", la campagna ha coinvolto lo sportivo noto per aver avviato il movimento di protesta durante l'inno nazionale per attirare l'attenzione

sull'ingiustizia razziale e la brutalità della polizia negli Stati Uniti. Lo slogan riflette il sacrificio personale di Kaepernick, che ha perso la sua carriera nella NFL a causa delle sue azioni di protesta. Il messaggio punta a ispirare gli individui a lottare per le loro convinzioni, anche a costo di grandi sacrifici personali.

La scelta di Kaepernick come volto della campagna ha scatenato un vasto dibattito pubblico. Da un lato, è stata lodata come un audace sostegno ai diritti civili e un esempio di coraggio morale;

dall'altro, ha suscitato critiche e boicottaggi da parte di coloro che vedevano la sua protesta come inappropriata o irrispettosa. Nonostante la controversia, la campagna ha avuto un impatto positivo significativo sulle vendite di Nike, con un aumento sostanziale del valore delle azioni e delle vendite online poco dopo il lancio della pubblicità. Questo evidenzia come una campagna, anche se divisiva, possa rafforzare la fiducia del mercato finale nei confronti del brand.

PATAGONIA: SUPPORTO ALLE COMUNITÀ LOCALI

La marca è largamente riconosciuta per il suo impegno sulla sostenibilità ambientale e il suo attivismo. Ha preso posizioni audaci di customer advocacy, ad esempio con la campagna "Don't Buy This Jacket" incentrata sulla riduzione del consumo eccessivo durante il Black Friday. Allo stesso tempo Patagonia riconosce l'importanza di lavorare a stretto contatto con le comunità indigene e locali, soprattutto nelle aree dove l'azienda svolge attività e ha un impatto ambientale. Questa collaborazione è vitale per garantire che i progetti di conservazione e sostenibilità

siano reciprocamente proficui e culturalmente rispettosi. L'azienda partecipa a progetti che coinvolgono direttamente le comunità locali nell'implementazione di pratiche di sostenibilità ambientale. Ad esempio, ha collaborato con comunità indigene per proteggere ecosistemi vulnerabili e promuovere pratiche di agricoltura sostenibile che supportino sia l'ambiente sia le economie locali. La marca si impegna inoltre a preservare la cultura e le tradizioni delle comunità indigene, offrendo supporto nel tramandare il loro patrimonio culturale, che spesso include conoscenze

uniche sulla gestione sostenibile delle risorse naturali. In parallelo, si impegna nel sostegno delle comunità locali attraverso programmi educativi e di formazione che consentono di sviluppare nuove competenze, utili per migliorare la qualità di vita e gestire in modo più efficace le risorse. Questi programmi di formazione spaziano dalle pratiche agricole sostenibili alla gestione delle risorse naturali, passando per la dimensione commerciale, aiutando le comunità a commercializzare i loro prodotti in modo etico e sostenibile.

BEN & JERRY'S: IMPEGNO PER LA GIUSTIZIA SOCIALE

Ben & Jerry's è un esempio emblematico di come un'azienda possa integrare l'impegno per la giustizia sociale nella sua mission aziendale. Sin dalla sua nascita, Ben & Jerry's ha adottato un approccio proattivo verso diverse cause sociali, utilizzando il proprio business come piattaforma per il cambiamento. La marca ha preso posizioni forti contro il razzismo sistemico

e l'ingiustizia sociale, sostenendo attivamente il movimento Black Lives Matter. Ha lanciato gusti di gelato dedicati come "Justice ReMix'd" per sensibilizzare e raccogliere fondi destinati a organizzazioni che lavorano per la riforma della giustizia penale e contro la discriminazione razziale. Inoltre, ha pubblicato dichiarazioni e risorse educative per sensibilizzare consumatrici e consumatori sulla giustizia razziale. Ben & Jerry's lavora sull'inclusione

in una prospettiva olistica:

- è da tempo un fermo sostenitore dei diritti LGBTQ+, promuovendo l'uguaglianza matrimoniale e i diritti civili attraverso varie iniziative. Per esempio, ha rinominato il suo popolare gusto "Chubby Hubby" in "Hubby Hubby" per celebrare la legalizzazione del matrimonio tra persone dello stesso sesso nel Vermont;
- ha lanciato campagne per promuovere il diritto al

voto e per combattere le leggi che limitano l'accesso alle urne, collaborando con organizzazioni che lavorano per proteggere e espandere il diritto al voto, specialmente nelle comunità sottorappresentate;

- ha preso posizioni chiare a favore dei diritti delle persone immigrate e rifugiate lanciando gusti speciali come "Home Sweet Honeycomb" nel Regno Unito per sostenere l'integrazione e la loro inclusione nella società.

Le aziende stanno realizzando esempi degni di nota anche a livello nazionale:

- **IKEA Italia:** nel 2023, in occasione del World Refugee Day, IKEA Italia ha lanciato la campagna di comunicazione dal titolo "E tu cosa vedi?" sui suoi canali social e nei propri negozi, lavorando sulla forza delle parole, contrapponendo termini negativi spesso associati alle persone rifugiate con termini positivi, per offrire un nuovo punto di vista e stimolare la riflessione pubblica sul tema;
- **TIM:** con "La parità non può aspettare" TIM si impegna ad accelerare il cambiamento sociale e creare un mondo più equo e sicuro per tutti. È per questo che i negozi di proprietà TIM nel 2023 sono diventati Punti viola in collaborazione con DonneXStrada. Negli store che espongono il "bollino viola", si può trovare personale sensibilizzato e formato contro la violenza e per la sicurezza in strada delle donne;
- **Netflix:** a ottobre 2023 Netflix ha realizzato al Museo Maxxi di Roma una proiezione accessibile del primo episodio della miniserie "Tutta la

luce che non vediamo", fruibile da persone con disabilità sensoriali (cieche o sorde, ipovedenti o ipoudenti) grazie all'audiodescrizione e ai sottotitoli per persone sorde in italiano. Un evento accessibile a invitatə con disabilità, in tutte le sue fasi (invito, accoglienza, percorso, comunicazioni, sino al servizio di catering pensato per qualsiasi esigenza).

Queste esperienze palesano come autenticità e coerenza con i valori aziendali siano elementi cardine per rafforzare il legame con consumatrici e consumatori rendendo concreto il proprio purpose, che è certamente un driver di differenziazione. Sebbene il purpose non debba necessariamente avere una valenza sociale, quando assume tali connotazioni la relazione tra il brand e la clientela diventa profondamente valoriale. I brand con un forte purpose inclusivo generano un profondo legame emotivo, che a sua volta attiva un maggior numero di brand ambassador.

L'attivismo di marca inclusivo non è solo una dichiarazione di intenti, ma una strategia aziendale

con impatti concreti tanto sulle performance aziendali quanto sul tessuto sociale. Parlando di inclusive brand activism all'interno delle aziende profit è utile evidenziare l'impatto sul business. In coerenza rispetto alle tesi di Du, Bhattacharya, e Sen (2010), il Diversity Brand Index 2024 presenta dati chiari e puntuali sul tema. La comparazione tra due aziende ipotetiche, simili tra loro, una che investe sulla Diversity, Equity & Inclusion (DE&I) e una percepita invece come non inclusiva, evidenzia come il gap nella crescita dei ricavi delle due aziende può superare il 23,36% a favore dell'azienda inclusiva. Questo driver dei ricavi deriva da scelte nette sia in termini di acquisto sia di passaparola: 7 persone su 10 consigliano i brand inclusivi, 9 persone su 10 parlano male dei brand non inclusivi e 6 persone su 10 parlano male delle marche considerate "neutrali". Il Net Promoter Score per i primi raggiunge il +73,6% (in aumento rispetto al Diversity Brand Index 2023), mentre quello per i secondi si attesta al -87,5% (in ulteriore diminuzione rispetto al passato). Si rafforza quindi l'atteggiamento critico nei confronti dei brand considerati non inclusivi, mentre le marche inclusive continuano a capitalizzare il consenso con un NPS estremamente elevato che guida anche la crescita dei ricavi. Oltre ai benefici economici, l'attivismo della marca sull'inclusione, quando reale e concreto, porta a cambiamenti sociali significativi. L'impatto sociale del *brand activism* può essere vasto e trasformativo, influenzando diversi aspetti della società. Gli impatti sociali più significativi dell'inclusive brand activism possono essere così categorizzati:

- **sensibilizzazione ed educazione:** le marche hanno una piattaforma potente per sensibilizzare su questioni sociali. Utilizzando la loro visibilità, possono informare e educare il pubblico su questioni come la giustizia razziale, l'uguaglianza di genere, i diritti LGBTQ+. Campagne ben progettate possono spingere il pubblico a riflettere, discutere e agire su queste questioni;
- **promozione del cambiamento legislativo e politico:** brand rilevanti da un punto di vista di immaginario collettivo possono pressare per attivare cambiamenti legislativi e politici

attraverso il sostegno a campagne specifiche, contribuendo così ad accelerare l'adozione di politiche che altrimenti potrebbero richiedere più tempo per essere attuate;

- **supporto diretto a comunità vulnerabili:** molti brand attivisti lavorano direttamente con comunità vulnerabili, sostenendo programmi o iniziative che migliorano la qualità della vita delle persone. Questo supporto può assumere molte forme, come donazioni a organizzazioni che lavorano direttamente sul campo, sviluppo di infrastrutture o programmi di formazione e sviluppo;
- **miglioramento dell'accesso e dell'equità:** un brand socialmente responsabile può aiutare a migliorare l'accesso e l'equità in vari settori, come l'istruzione, la sanità e l'occupazione. Le aziende possono utilizzare le loro risorse per eliminare le barriere all'accesso e promuovere l'inclusione, garantendo che più persone, indipendentemente dal background, possano beneficiare di opportunità e servizi;
- **rafforzamento del capitale sociale:** l'attivismo di una marca può rafforzarne il capitale sociale, cioè le reti di relazioni tra persone, fondamentale per una società equa e inclusiva. Aziende che promuovono iniziative inclusive e sostengono la diversità possono aiutare a costruire fiducia e solidarietà tra gruppi diversi, promuovendo la comprensione e la cooperazione;
- **creazione di un role model basato sulla responsabilità sociale:** infine, quando le aziende si impegnano attivamente in questioni sociali, possono servire da benchmark per altre marche, stimolando un circolo virtuoso di responsabilità sociale a livello B2C. Il coraggio genera coraggio. Questo può portare a una più ampia adozione di pratiche etiche e responsabili, creando un impatto più ampio sulla società.

Nonostante i potenziali benefici, l'attivismo inclusivo di una marca non è esente da sfide. La principale è il rischio di washing (Lyon, e Maxwell, 2011), ovvero l'uso dell'attivismo sociale come strumento di marketing senza un impegno sostanziale alle cause

promosse. Nello specifico si parla di *woke washing* quando ci si riferisce a un brand che si impegna in pratiche di marketing che cercano di apparire consapevoli (*woke*, termine gergale che deriva dalla comunità afroamericana e indica una consapevolezza delle questioni sociali e razziali), progressiste o in linea con certe cause sociali, ma senza un reale impegno o azioni sostanziali a sostegno di quelle cause (Ahmad, Guzman, e Al-Emran, 2023). Si tratta quindi di una forma di opportunismo che sfrutta l'attivismo per fini commerciali, sollevando critiche e spesso generando reazioni negative tra consumer e stakeholder, interni ed esterni. Questa pratica può danneggiare gravemente la reputazione di una marca se i consumatori percepiscono un divario tra i messaggi e le azioni reali. L'autenticità è quindi cruciale: i brand devono assicurarsi che le loro iniziative siano sincere e ben integrate nelle operazioni generali per evitare contraccolpi pubblici (Seele, e Gatti, 2017). Il *woke washing* tradizionalmente si sostanzia in incoerenza tra messaggio e azione (come spesso accade, ad esempio, con le campagne pubblicitarie di grandi marchi durante il Pride Month che sostengono la comunità LGBTQ+ solo superficialmente, senza un impegno interno e/o sostanziale all'inclusione) e manipolazione delle emozioni.



CONCLUSIONE

La diversità è un concetto ampio e si riferisce “all’impegno a riconoscere e apprezzare la varietà di caratteristiche che rendono le persone uniche in un’atmosfera che abbraccia e celebra la realizzazione individuale e collettiva. Questo termine, infatti, descrive le differenze individuali e di gruppo, che includono ma non si limitano a età, nazionalità, etnia, genere, orientamento sessuale, identità e espressione di genere, abilità fisiche, status socioeconomico, affiliazioni culturali, politiche, religiose e di altro tipo, istruzione, esperienze professionali, stili di vita, aspetto fisico” (Diversity Brand Index, 2018). L’ampiezza di questo concetto si manifesta attraverso le otto forme di diversità riconosciute in letteratura (genere, età e generazioni, disabilità, LGBTQ+, etnia, religione, status socioeconomico e aspetto fisico), portando con sé numeri che rilevanti che nessun marketer può ignorare. Ogni forma di diversità in contesti e momenti variabili della nostra società risulta sottorappresentata. Il marketing management e il brand management possono fare in modo che tutto si sentano rappresentato, adottando un approccio di *brand activism* che trovi manifestazione in diverse forme. Per questo percorso servono competenze specialistiche. La natura pervasiva del management determina l’esigenza di lavorare sul tema sia internamente alle aziende sia esternamente, rivolgendosi al mercato finale di consumatrici e consumatori. Affinché un brand sia davvero “attivista”, dovrebbe sostenere l’abbattimento dei bias a tutti i livelli (interno, B2B, ed esterno, B2C), attraverso Marketing & Communication, Local Engagement, Education B2C, User Experience e Supplier Diversity, quest’ultimo ancora sottoutilizzato a causa di una limitata *awareness*. Senza iniziative progettate *ad hoc* per il mercato finale, si corre il rischio che le percezioni di consumatrici e consumatori non vengano impattate. Trasparenza, autenticità, coinvolgimento delle comunità, rendicontazione e *accountability* sono asset determinanti per evitare la trappola del *woke washing*.



MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- **si afferma un nuovo paradigma operativo per le marche:** esaminando il panorama dell'attivismo di marca oggi, è evidente che siamo di fronte a un movimento crescente che sta ridefinendo le aspettative nei confronti delle marche a livello globale e che si basa sulle 4C dell'inclusive brand activism (coerenza, consistenza, concretezza e continuità);
- **garantire la sostenibilità del brand activism:** le aziende dovranno continuare a integrare autenticamente i valori sociali nella loro visione e nelle loro operazioni. Questo significa non solo rispondere alle pressioni del momento, ma anticipare le esigenze future delle comunità e della società, mantenendo un impegno costante e visibile. La sostenibilità dell'attivismo richiederà una valutazione continua e un adattamento delle strategie per rimanere rilevanti ed efficaci;
- **il ruolo della tecnologia e l'evoluzione delle preferenze di consumatrici e consumatori:** con l'aumento dell'uso di piattaforme digitali e social media, le aziende hanno l'opportunità di raggiungere e coinvolgere il mercato finale in modi sempre più diretti e personalizzati. Tuttavia, questo richiede anche una maggiore trasparenza e responsabilità, poiché oggi più che mai le azioni delle aziende si trovano sotto la lente di ingrandimento pubblica;
- **aumento delle collaborazioni tra aziende, associazioni/organizzazioni non profit e governi per affrontare questioni sociali complesse:** questi partenariati possono amplificare gli sforzi di attivismo e portare a soluzioni più innovative e scalabili. Le aziende che cercheranno di massimizzare il loro impatto beneficeranno dalla condivisione di risorse, conoscenze e reti;
- **necessità di una riflessione etica e culturale sui percorsi di attivismo:** questo include il rispetto della diversità culturale e la sensibilità verso le norme locali, evitando l'imposizione di valori che potrebbero non essere universali, privilegiando un approccio glocal. La comprensione e il rispetto delle differenze culturali saranno cruciali per il successo globale di una marca attivista.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Ahmad, F., Guzman, F., Al-Emran, M. (2023). "Brand activism and the consequence of woke washing". *Journal of Business Research*, 170.
- Diversity Brand Index (2024, 2023, 2022, 2021, 2020, 2019, 2018).
- Du, S., Bhattacharya, C. B., Sen, S. (2010). "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication." *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Hoeffler, S., Keller, K. L. (2002). "Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing." *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78-89.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. 15th Edition, Pearson.
- Kotler, P., Sarkar, C. (2021). *Brand Activism: From Purpose to Action*. Idea Bite Press, 2nd edition.
- Lyon, T. P., Maxwell, J. W. (2011). "Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit." *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3-41.
- Moon, J., Crane, A., Matten, D. (2005). "Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society". *Business Ethics Quarterly*, 15(3)
- Peppers, D., Rogers, M. (2012). *Extreme Trust: Turning Proactive Honesty and Flawless Execution into Long-Term Profits*. New York: Portfolio/Penguin.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006). "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Seele, P., Gatti, L. (2017). "Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies." *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 239-252.